

Kehityskeskustelujen toimivuus, CASE: Sisäasiainministeriö

Titta Ojala

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2011



Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä tai tekijät Titta Ojala	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2007
Raportin nimi Kehityskeskustelujen toimivuus, CASE: Sisäasiainministeriö	Sivu- ja liitesivumäärä 62 + 2
Opettajat tai ohjaajat Helena Lankinen	
<p>Tämän opinnäytetyön aiheena oli kehityskeskustelujen toimivuus työntekijöiden näkökulmasta Sisäasiainministeriössä. Työn taustalla oli organisaatiossa vuonna 2009 toteutettu tutkimus, josta ilmeni yli 22 % henkilöstöstä pitävän kehityskeskusteluja vain vähän tärkeinä tai ei lainkaan tärkeinä. Tutkimuksen tavoitteena oli saada eritellympää tietoa luvun takaa kehityskeskusteluprosessiin, keskusteluiden sisältöön, vuorovaikutukseen ja luottamukseen perehtymällä. Tarkoituksena oli tarjota mahdollisia kehitysehdotuksia ja jatkotutkimuksen aiheita kohdeorganisaatiolle.</p> <p>Työn tietoperusta rakentui neljän kirjallisuudessa tärkeäksi ilmenneen pääteeman ympärille. Viitekehys lähti liikkeelle keskusteluprosessin kuvaamisesta siirtyen keskustelun tavoitteiden, painopisteiden ja osa-alueiden käsittelyyn. Toinen puoli viitekehystä keskittyi vuorovaikutuksen toimivuuteen ja luottamuksen rakentumiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin keväällä 2011. Kohderyhmänä oli ministeriön hallintoyksikkö, josta haastateltaviksi valikoitui viisi työntekijää. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista case-tutkimusta teemahaastatteluin ja aineistoa analysoitiin teorialähtöisesti viitekehukseen nojautuen.</p> <p>Tutkimustuloksissa keskeinen esiin noussut asia oli se, että haastateltavilla oli havaittavissa asenteita sekä kehityskeskusteluja vastaan että puolesta. Positiivisesti suhtautuvat panostajat kokivat kehityskeskustelut toimiviksi ja hyödyllisiksi molemminpuolin, mutta negatiivisesti suhtautuvat vastustajat kokivat sitä vastoin keskustelut melko turhiksi. Myös vuorovaikutuksen ja luottamuksen suhteen tapahtui samankaltainen jakautuminen tuloksissa. Tärkeimpiä vastustajien asenteen takana olevia asioita olivat sovittujen asioiden seurannan puute, pettymykset osin epärealististen odotusten johdosta, tyytymättömyys lomakkeistoon, keskusteluiden tavoitteiden yksipuolinen ymmärtäminen, puutteellinen palaute ja osittain luottamuspula.</p> <p>Kokonaisuuden hahmottamiseksi aihe tarvitsisi paikoin laajempaa jatkotutkimusta myös esimiesten näkökulman huomioiden. Aiheellisina kehittämissuhteiksi esitettiin pääasiassa tarkempien raamien ja tavoitteiden määrittelyä keskusteluille sekä asenteisiin ja kokemuksiin liittyvän tiimityöskentelyn ja -harjoittelun toteuttamista.</p>	
Asiasanat Kehityskeskustelu, tulos, tavoitteet, osaaminen, vuorovaikutus, luottamus	

Degree programme in Business Administration

Authors Titta Ojala	Group or year of entry 2007
The title of thesis THE FUNCTIONALITY OF THE DEVELOPMENT DISCUSSIONS, CASE: MINISTRY OF THE INTERIOR	Number of pages and appendices 62 + 2
Supervisor(s) Helena Lankinen	
<p>The objective of the thesis was to explore the functionality of the development discussions in the Ministry of the Interior from the point of view of the employees. The thesis was motivated by an earlier study implemented in 2009. The study revealed that over 22 % of the personnel considered development discussions either slightly important or not important at all. The intention of the thesis was to discover the characteristics behind the figure by familiarizing oneself with the development discussion process, the contents, interaction and confidence of the discussions. The aim was also to offer possible development ideas and subjects for further study.</p> <p>The theoretical framework of the thesis was based on four main themes that were vital in the literature. Firstly, the framework depicted the process of a functioning development discussion. Secondly, it concentrated on the recommendable objectives, emphasis and topics of the discussions. The other half of the framework focused on the functionality of the interaction and the construction of the confidence.</p> <p>The study was conducted in spring 2011 with the target group being the management unit of the ministry in which five employees were interviewed. The research methodology was qualitative case study. Data were gathered through focused interviews which were analyzed theory-driven relying on the framework.</p> <p>The results showed that positively oriented “investors” considered the discussions functional and useful for both sides whereas negatively oriented “opponents” found the discussions rather insignificant. Similar polarization of results appeared regarding the interaction and confidence. The most consequential problems behind the attitudes of “the opponents” were lack of monitoring, disappointments partially due to unrealistic expectations, dissatisfaction with the forms, one-sided understanding of the goals of the discussions, lack of feedback and partly need for more confidence.</p> <p>In conclusion, in some places the matters require a wider study considering also the managers’ perspective. In addition to defining more accurate goals and frame for the discussions, were teamwork and practice relating attitudes and experiences suggested as appropriate development proposals.</p>	
Key words Development discussion, result, objectives, know-how, interaction, confidence	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tausta ja tavoite.....	2
1.2	Keskeiset käsitteet	3
2	Organisaation esittely.....	4
2.1	Kehityskeskustelukäytännön kuvaus	6
3	Kehityskeskustelut	8
3.1	Kehityskeskusteluprosessi	9
3.1.1	Valmistautuminen.....	9
3.1.2	Keskustelutilanne.....	12
3.1.3	Jälkihoito.....	13
3.2	Keskustelun tavoitteet, painopisteet ja osa-alueet.....	14
3.2.1	Asennoituminen.....	16
3.3	Vuorovaikutus	17
3.3.1	Keskustelun tasot	18
3.3.2	Palautteen antaminen ja vastaanottaminen	19
3.3.3	Sanaton viestintä.....	21
3.4	Luottamus	22
3.4.1	Luottamuksen rakentuminen	23
3.4.2	Ryhmäkehityskeskustelut mahdollisuutena	25
3.4.3	Etiikka	26
3.5	Viitekehys	27
4	Tutkimuksen toteutus.....	29
4.1	Toteutuskuvaus.....	31
4.2	Tutkimustulokset.....	34
4.2.1	Prosessin tarkastelua	36
4.2.2	Keskustelun sisältö	39
4.2.3	Vuorovaikutuksen keskeiset elementit.....	43
4.2.4	Luottamus kaiken pohjana	45
4.2.5	Hyödyllisyydestä	49
4.3	Yhteenvedo	50

5	Diskussio	53
5.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	57
5.2	Prosessin ja oman oppimisen arviointi.....	58
	Lähteet.....	60
	Liitteet.....	63
	Liite 1. Haastattelurunko.....	63
	Liite 2. Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	64

1 Johdanto

Tämä tutkimustyyppinen opinnäytetyö on tehty liiketalouden koulutusohjelmassa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa Pasilan toimipisteessä keväällä 2011. Työ saatettiin alkuun minun ja kohdeorganisaation Sisäasiainministeriön kehittämisneuvos Kari Laineen yhteispohdinnan tuloksena vuonna 2010 työharjoitteluni aikana ministeriössä. Aiheena on kehityskeskustelujen toimivuus Sisäasiainministeriössä työntekijöiden näkökulmasta. Toimivuutta tarkastelemalla keskitytään erityisesti keskustelujen hyödyllisyyteen.

Työ lähtee liikkeelle tutkimusongelman taustojen ja tavoitteiden kuvaamisesta edeten tutkimusongelman tarkempaan esittelyyn. Aluksi määrittelen myös tärkeät käsitteet. Tämän jälkeen esittelen kohdeorganisaation ja nykyisen siellä käytössä olevan kehityskeskustelukäytännön, jonka kuvaamiseen käytin lähteenä Sisäasiainministeriön intranet Inestä.

Seuraavaksi perehdyn aihetta koskevaan kirjallisuuteen Kehityskeskustelut -luvussa. Teoreettinen viitekehys lähtee liikkeelle aiheen yleisestä kuvauksesta eli kehityskeskustelun prosessiin, tavoitteisiin, osa-alueisiin ja painopisteisiin perehtymisestä. Viitekehysten loppupuolella keskityn vuorovaikutuksen toimivuuteen ja luottamuksen rakentumiseen. Luvun lopuksi esittelen yhteenvetona kuvion koko viitekehyksestä, joka on tiiviissä vuorovaikutuksessa tutkimusongelmien ja empirian kanssa.

Tutkimuksen toteutus -luvussa kuvaan ja perustelen tutkimusstrategiaa ja siinä käytettyä tutkimusmenetelmää aihetta koskevan teorian valossa. Tämän lisäksi kuvaan tutkimuksen toteuttamisen yksityiskohtaisesti vaihe vaiheelta. Viimeiseksi siirryn aineiston kuvaamiseen ja tutkimustulosten analysointiin.

Diskussio -luvussa pohdin tutkimukseni tuloksia tuoden esiin omia tulkintojani. Tässä kohtaa myös arvioin tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä sekä eettisiä näkökulmia. Lopuksi tuon esiin mahdollisia ehdotuksia jatkotutkimusten aiheiksi sekä tutkimuksen kautta ilmenneitä kehittämisideoita. Lisäksi arvioin koko prosessia ja omaa oppimistani sen aikana.

1.1 Tausta ja tavoite

Sisäasiainministeriössä on käytössä yhdistetty tulos- ja kehityskeskustelu. Ministeriössä on havaittu, että kehityskeskusteluilla ei välttämättä saada niin suurta hyötyä aikaiseksi kuin ehkä olisi mahdollista. Lisäksi on havaittu, että osa henkilöstöstä pitää kehityskeskusteluja turhina. Vuonna 2009 Sisäasiainministeriön henkilöstöstä jopa yli 22 % ei pitänyt tulos- ja kehityskeskusteluja lainkaan tärkeinä tai vain vähän tärkeinä (Sisäasiainministeriö 2010). Tarkempaa tietoa edellä mainitun prosenttiluvun taustalla vaikuttavista asioista ei vielä ole.

Opinnäytetyön tavoitteena on siis näin ollen tutkia kehityskeskustelujen toimivuutta henkilöstön näkökulmasta Sisäasiainministeriössä. Toivottavaa olisi, että opinnäytetyöstä saisi mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita. Tavoitteena olisi pystyä tutkimuksen avulla paikantamaan käytännön parannusta vaativia kohtia sekä tarjoamaan kohdeorganisaatiolle mahdollisia kehittämisideoita.

Tutkimusongelma opinnäytetyössä on

1. Miten kehityskeskustelut toimivat Sisäasiainministeriössä työntekijöiden näkökulmasta?
 - a. Miten vuorovaikutus keskusteluissa toimii?
 - b. Miten luottamuksellinen ilmapiiri keskusteluissa on?

Varsinaisen tutkimusongelman käsittelemisen pohjana on teoriaan nojaava viitekehys. Tutkimuksen avulla pyritään kartoittamaan työntekijöiden omia näkemyksiä ja tulkintoja kehityskeskustelujen toimivuudesta prosessina ja sisällöllisesti. Alatutkimusongelmien mukaisesti kartoitetaan myös vuorovaikutuksen tasoja ja luottamuksen ilmapiiriä kehityskeskusteluissa. Tutkimusongelma on saanut lopullisen muotonsa sitä mukaa, kun teoriaan on tutustuttu syvemmin.

Tutkimus toteutetaan laadullisin menetelmin tekemällä teemahaastatteluja työntekijöille. Tutkimus rajataan koskemaan ministeriön hallintoyksikköä, jotta kohderyhmä ei olisi liian laaja. Hallintoyksikössä työskentelee noin 60–70 henkilöä. Haastateltavana on viisi työntekijää sieltä. Haastattelujen aineistoa analysoidaan teorialähtöisesti viitekehykseen

nojautuen. Tavoitteena on siis ratkaista tutkimusongelmat teorian ja empirian vuoropuhelun avulla testaamalla viitekehystä kokemusperäisellä tiedolla.

Edellä mainitun lisäksi tavoitteena on myös oman itseni kehittyminen. Tutustumalla perusteellisesti aiheen teorian tietoon ja tuottamalla hyödynnettävissä olevaa ammattitekstiä voin syventää asiantuntijuuttani. Lisäksi tutkimustyön tekemisen kautta voin oppia tutkimuksen tekemisen perusteita käytännössä. Näin voin kasvaa ammatillisesti prosessin aikana.

1.2 Keskeiset käsitteet

Kehityskeskustelusta puhuessani tässä työssä tarkoitan esimiehen ja alaisen välistä suunniteltua, ennalta sovittua ja säännöllisin väliajoin (1-2 kertaa vuodessa) käytävää keskustelua, jonka tavoitteena on yhteisymmärryksen saavuttaminen organisaation ja yksilön tavoitteiden välillä. Keskusteluun kuuluu myös molemminpuolisen palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Keskeisiä käsiteltäviä asioita ovat menneen kauden tulos, nykytilanteen kartoittaminen sekä yksilön että työyhteisön osalta, tavoitteiden asettaminen tulevaan sekä henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuuksien ja tarpeiden selvittäminen.

Vuorovaikutuksella tarkoitan työssäni ihmisten välistä kommunikaatiota erityisesti kehityskeskustelun yhteydessä. Tähän liittyy se, millainen keskustelun taso on ja miten palautetta annetaan ja osataan ottaa vastaan. Lisäksi osan vuorovaikutusta kehityskeskustelussakin muodostaa sanaton viestintä.

Luottamus tässä yhteydessä kuvaa kehityskeskustelujen avointa ilmapiiriä, jossa osapuolet voivat vapaasti puhua tarvittavista asioista. Se pitää sisällään molemminpuolisen arvostuksen ja kunnioittamisen. Lisäksi luottamukseen kuuluu eettinen näkökulma: millaiselle eettiselle pohjalle keskustelu rakentuu?

2 Organisaation esittely

Sisäasiainministeriö hoitaa maahanmuuttoon ja sisäiseen turvallisuuteen liittyviä asioita. Sen tarkoituksena on moniarvoisuutta ja yhdenvertaisuutta edistämällä luoda turvallista Suomea. (Sisäasiainministeriö 2011a.) Ministeriötä johtavat tällä loppuillaan olevalla hallituskaudella sisäasiainministeri Anne Holmlund sekä maahanmuutto- ja eurooppaministeri Astrid Thors. Kansliapäällikkö Ritva Viljanen on ministeriön ylin virkamies. (Sisäasiainministeriö 2011b.)

Ministeriö koostuu neljästä eri osastosta: poliisi-, pelastus-, maahanmuutto- ja rajavartiolaitos-osastoista. Hallintoyksikkö, talousyksikkö, oikeusyksikkö, sisäisen tarkastuksen yksikkö, viestintäyksikkö, kansainvälisten asioiden yksikkö sekä sisäisen turvallisuuden sihteeristö puolestaan toimivat suoraan kansliapäällikön alaisuudessa ja muodostavat ministeriön esikunnan. Lisäksi ministeriön yhteyteen kuuluvat syrjäntälautakunta ja vähemmistövaltuutetun toimisto. (Sisäasiainministeriö 2011b.)

Sisäasiainministeriön visiona on, että Suomi olisi turvallisimaa Euroopassa. Tärkeätä olisi myös, että kansalaiset kokisivat yhteiskunnan yhdenvertaiseksi ja oikeudenmukaiseksi. Toimintaa ohjaavat arvot ovat luotettavuus, muutoksenkykyisyys, yhteistyökykyisyys ja avoimuus. Sisäasiainministeriön hallinnonalalla tehdään vuosittain tulossuunnitelma sekä useamman vuoden ajalle toiminta- ja taloussuunnitelma, joihin sisältyvät toiminnan strategiset painopisteet sekä lainsäädäntö- ja muut keskeiset hankkeet. (Sisäasiainministeriö 2011c.)

Sisäasiainministeriön strategiaan painopisteisiin kuuluu ennaltaehkäisevän toiminnan tehostaminen yhteiskunnassa: pyritään vähentämään onnettomuuksien ja rikosten määrää. Tähän kuuluu turvallisuustietoisuuden lisääminen ja parantaminen. Toinen tärkeä linjaus on kansalaisten turvallisuudesta huolehtiminen muuttuvissa oloissa. Toisin sanoen toiminta uhka- ja häiriötilanteissa on keskeisessä asemassa. Sisäisen turvallisuuden palvelut tulee saada kaikkien ulottuville. (Sisäasiainministeriö 2011d.) Näissä on ennen kaikkea kysymys strategisista linjauksista ja myös poliittisesta valmistelusta. Tärkeässä asemassa on lisäksi säädösvalmistelutyö.

2.1 Kehityskeskustelukäytännön kuvaus

Tulos- ja kehityskeskusteluprosessi on ministeriössä hyvin monivaiheinen. Loppuvuodesta tuotetaan ja jaetaan aina seuraavan vuoden TTS (tulos- ja taloussuunnitelma) ja tulossopimus. Kansliapäällikkö käy marraskuun aikana tuloskeskustelut osastopäälliköiden kanssa, ja tulossopimus esitellään osaston näkökulmasta osastokokouksessa. (Sisäasiainministeriö 2010.)

Tämän jälkeen osastopäälliköt ja erillisyyksiköiden päälliköt käyvät tulos- ja kehityskeskustelut lähiesimiesten kanssa. Joulu-tammikuussa pidetään suunnittelukokoukset, jotka voivat olla yksikön, ryhmän, tiimin tai vastualueen sisäisiä. Kokouksissa käsitellään toiminnan tavoitteita ja niiden toteutumista sekä seuraavan kauden avaintehtäviä ja tavoitteita. Lisäksi tarkastellaan ryhmän tarvittavaa osaamista, toimintaedellytyksiä ja sidosryhmiä, tehdään kehityssuunnitelma sekä pohditaan pelisäännöt. Kokouksessa olisi hyvä olla mukana myös seuraavan tason esimies. (Sisäasiainministeriö 2010.)

Joulu-helmikuussa käydään varsinaiset tulos- ja kehityskeskustelut (lähiesimiestyöntekijä), joissa painopiste on tavoitteissa ja kehitymisessä. Tämän jälkeen olisi tarkoitus sitoutua osaamisen kehittämisen toimenpiteisiin. Kesä-syyskuussa käydään välituloseskustelut (lähiesimiestyöntekijä), joissa painopiste on tavoitteiden toteutumisen seuraamisessa. (Sisäasiainministeriö 2010.) Selkeyden vuoksi työssäni nimitän tulos- ja kehityskeskustelua termillä kehityskeskustelu.

Kehityskeskustelun tukena Sisäasiainministeriössä on tulos- ja kehityskeskustelulomake. Lomaketta käyttämällä varmistetaan se, että tärkeät teemat (tulos, tavoitteet, osaamisen kehittäminen) käydään keskusteluissa läpi. Lomaketta on tarkoitus täyttää ennen keskustelua puolin ja toisin keskustelun pohjaksi. Se on kuitenkin ohjeellinen: osa-alueita voi ohittaa, lisätä tai syventää yksikön toiminnan mukaisesti. Päälomakkeen lisäksi on käytössä tehtävänkuvauslomake, jonka avulla kartoitetaan työntekijän nykyisten työtehtävien merkitystä ja vaativuutta. Myös henkilökohtaista suoritusta arvioidaan omalla lomakkeella, jonka työntekijä itse täyttää ennen keskustelua ja antaa esimiehelle kaksi päivää etukäteen. Esimies antaa saman lomakkeen mukaisesti työntekijän tekemien merkintöjen pohjalta oman sanallisen arvionsa työntekijän suorituksesta päivää ennen

keskustelua. (Sisäasiainministeriö 2010.) Tehtäväkuvauslomake ja suorituksen arviointilomake voivat vaikuttaa henkilön palkkaan.

3 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat tärkeä johtamisen väline ja mahdollisuus kehittymiseen sekä yksilö-, työyhteisö- että organisaatiotasolla. Onnistumalla keskusteluissa ja hyödyntämällä niitä oikealla tavalla voidaan saada aikaan sitoutumista, mitä kautta myös työsuoritukset paranevat. Prosessin toimivuuden ja oikeiden sisällöllisten painopisteiden lisäksi tärkeätä keskustelun onnistumisen kannalta on vuorovaikutukseen panostaminen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntyminen.

Tässä luvussa tutustun kehityskeskusteluihin liittyvään ammattikirjallisuuteen ja muuhun ajan teoriatietoon. Tavoitteena on saada selville, miten teoriatieto vastaa tutkimusongelmiin. Pääasiallisina lähteinä ovat Henrietta Aarnikoivun *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu* (2010), Anneli Valpolan *Onnistu kehityskeskustelussa* (2002) ja *Kehityskeskustelun mahdollisuudet* (2000) sekä Esa Poikelan toimittama *Oppiminen ja sosiaalinen pääoma* (2005).

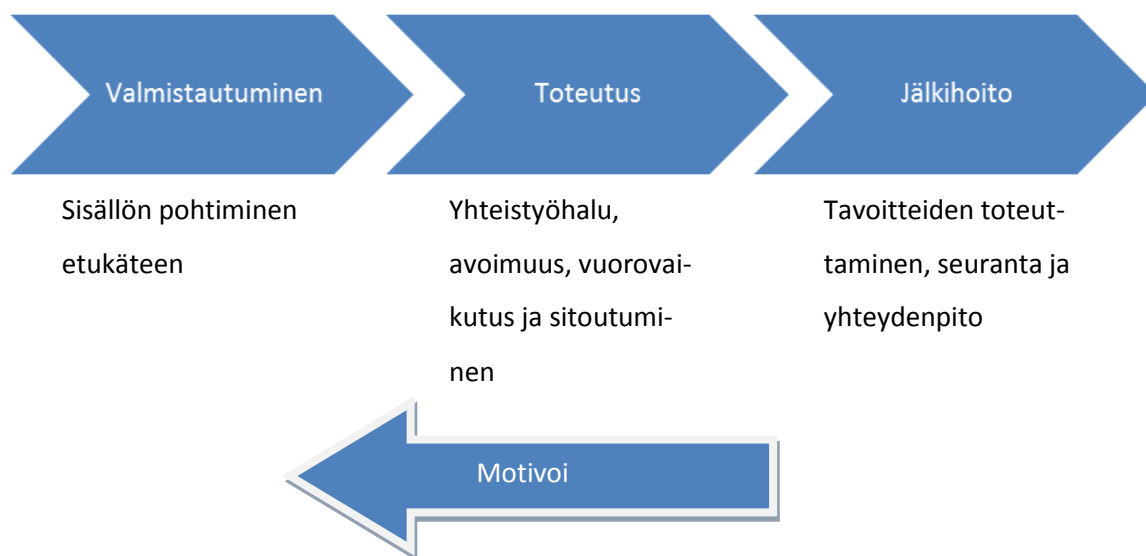
Aloitan luvun käsittelemällä kehityskeskusteluprosessia ja sen tavoitteita, painopisteitä ja osa-alueita. Käyn prosessin läpi vaihe vaiheelta: valmistautumisen, keskustelutilanteen ja jälkihoidon. Tämän jälkeen perehdyn siihen, millaisia keskustelun tavoitteiden, keskeisten osa-alueiden ja painotusten tulisi olla. Näkökulmana tarkastelussa on kehityskeskustelun toimivuus ja hyödyllisyys.

Teoriakatsauksen toisessa puolessa keskityn vuorovaikutuksen ja luottamuksen käsittelemiseen. Vuorovaikutuksen osalta paneudun keskustelun tasoihin, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä sanattomaan viestintään. Luottamus -alaluvussa taas käsittelen luottamuksen rakentumista, ryhmäkehityskeskusteluja mahdollisuutena sekä eettisiä näkökulmia. Edellä mainittuja teemoja käsittelemällä pyrin erityisesti saamaan aikaan vuorovaikutuksen alatutkimusongelmien ja teorian välille.

Lopuksi esittelen kokoamani viitekehyksen, joka pohjautuu hyvin pitkälti Aarnikoivun *Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu* -kirjan teemoihin. Muista lähteistä olen saanut syvyyttä ja moni-ilmeisyyttä runkoon.

3.1 Kehityskeskusteluprosessi

Kehityskeskustelujen laadusta puhuttaessa usein kiinnitetään huomiota vain itse kehityskeskustelutilanteeseen, mutta olisi myös tärkeätä huolehtia oikeanlaisesta valmistautumisesta sekä jälkihoidosta. Jotta keskustelu onnistuisi, tulisi sekä esimiehen että alaisen sisäistää kehityskeskustelun tärkeys. Se lisää motivaatiota, mitä kautta myös valmistautumiseen halutaan panostaa. Aarnikoivu esittämässä kuviossa 2 on kiteytettynä kehityskeskustelu prosessina. (Aarnikoivu 2010, 80–81.)



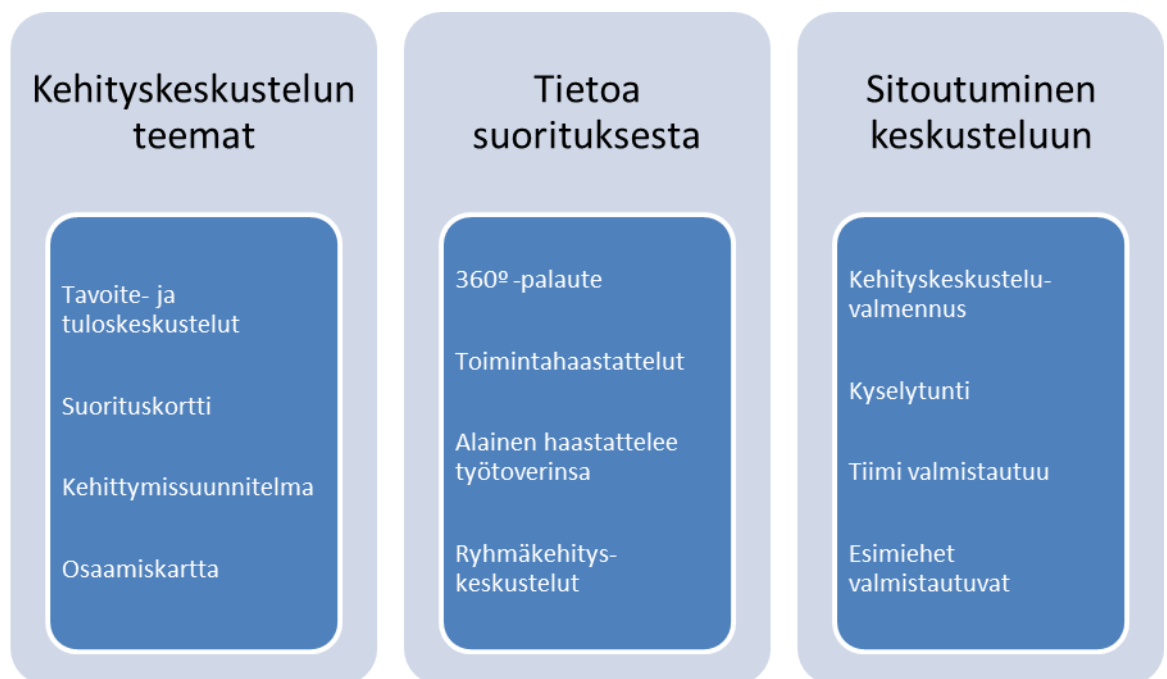
Kuvio 2. Kehityskeskusteluprosessi (Aarnikoivu 2010, 80.)

3.1.1 Valmistautuminen

Valmistautumista tulisi tehdä sekä esimiehen että alaisen, jotta kehityskeskustelusta saataisiin kaikki hyöty irti. Valmistautumiseen voi liittyä esimiehen taholta muun muassa aloituspalaverin pitäminen, jossa keskustelujen tavoitteet ja sisältö käydään yhteisesti läpi sekä annetaan myös alaisille ohjeita valmistautumiseen. Lisäksi olennaisena osana valmistautumista on keskustelua tukevien lomakkeiden suunnitteleminen, tekeminen ja ajantasaistaminen sekä ylipäänsä keskusteluajan varaaminen ajoissa. Olisi myös hyvä varmistaa, että keskustelutilanne on häiriötön. (Aarnikoivu, 2010 80–81.) Joissain organisaatioissa alaiset varaavat esimiehensä kalentereista kehityskeskusteluajan sekä päät-

tävät sopivan paikan ja ovat siis näin mukana keskustelujen organisoinnissa (Valpola 2002, 50).

Valpola on listannut erilaisia tapoja valmistautua kehityskeskusteluun lähinnä organisaation ja esimiehen näkökulmasta kuvion 3 mukaisesti. Osa keinoista tähtää yleiskuvan selventämiseen ja työntekijöiden vastuuttamiseen, ja osa taas kartuttamaan informaatiota työsuorituksesta ja työyhteisöstä. Viimeisen ryhmän keinot taas keskittyvät sitoutumisen lisäämiseen. Luottamus keskusteluihin rakentuu sitä kautta, miten niiden koetaan vaikuttavan jatkossa työhön ja siinä selviytymiseen ja kehittymiseen. (Valpola 2002, 47–48.)



Kuvio 3. Kehityskeskusteluun valmistautuminen (Valpola 2002, 48.)

Valmistautumisessa keskeistä on ohjeiston ja lomakkeiston hallinta. Monissa organisaatioissa ne ovat saatavilla intranetissä, ja usein keskustelun tukena olevat lomakkeet on erotettu varsinaisesta molempien allekirjoitettavasta yhteenvetolomakkeesta. Tämä myös selkeyttää rajaa luottamuksellisen tiedon ja organisaatiossa hyödynnettävissä olevan tiedon välillä. (Valpola 2002, 48–49.)

Suorituskortti, kehittymissuunnitelma ja osaamiskartta ovat hyviä tukivälineitä teemojen läpikäymiseen. Suorituskortin avulla voidaan määritellä toiminnan laajemmat tavoitteet asiakastyytyväisyyden, toiminnan kehittämisen, tulosten ja tehokkuuden suhteen ja koettaa miettiä, kuinka kyseisiä osa-alueita voisi työssä painottaa yhtä paljon. Myös mittarien määrittäminen tavoitteissa onnistumiseen on tärkeää. Kehittymissuunnitelman avulla voidaan miettiä nykyisiä vahvoja osaamisalueita ja sitä, millaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan ja kuinka sitä voisi saada. Osaamiskarttojen avulla taas keskitytään ydinosaamisiin ja siihen, millaisella osaamisella kustakin tehtävästä voi suoriutua ja mikä kyseisen osaamisen tärkeys on. (Valpola 2002, 51, 54, 56–57.)

360° -palautteen antaminen on hyvä pohjustus kehityskeskustelun käymiselle, koska siinä saadaan palautetta esimieheltä, alaisilta, kollegoilta ja yhteistyökumppaneilta. Arviointiin kuuluu myös itsearviointi. Tällaisella kyselyllä voidaan kartoittaa henkilölle itselleen sitä, kuinka tämä käyttäytyy ja toimii työyhteisössä. Kehityskeskustelussa esimies ja alainen voivat sopia tutustuvansa toisiensa palauteraportteihin. Näin he voivat perehtyä paremmin toistensa tilanteisiin. (Valpola 2002, 59, 63.)

Keskustelun voidaan sopia fokusoituvan myös toiminnan kehittämiseen kokonaisuudessaan, jolloin esimies haastattelee alaista asian tiimoilta. Tällöin hän kysyy alaisen kokemuksia ja näkemyksiä siitä, kuinka toimintaa voisi kehittää. Tämä on hyvä keino esimerkiksi silloin, jos esimies on uusi ja haluaa tutustua työntekijöihin ja työhön. Vaihtoehtoisesti alainen voi valmistautua kehityskeskusteluun haastatteleamalla kollegaansa tai asiakasta omasta suoriutumisestaan. (Valpola 2002, 64, 67.) Myös ryhmäkehityskeskustelut toimivat hyvänä pohjana kahdenkeskisille keskusteluille, kuten myöhemmin tässä luvussa käsitellään luottamuksen yhteydessä.

Valmennuksen järjestäminen kehityskeskustelujen aloittamisen yhteyteen on hyvä aktiivointikeino. Yhteisellä ohjelmalla ja tehtävillä voidaan saada uutta puhtia prosessiin. Ohjelmaan voi kuulua esimerkiksi aikaisempien kokemusten vaihto ja keskustelujen käymisen harjoittelu. Erityisen hyviä tuloksia voidaan saada, jos sekä alaiset että esimiehet osallistuvat siihen. Myös kyselytunnin järjestäminen aiheesta ennen keskusteluja voisi olla hyödyllinen. Siellä kerrattaisiin yleisellä tasolla kehityskeskusteluihin liittyviä asioita ja ohjeita, ja henkilöstöllä olisi vapaus kysellä mieltä askarruttavia asioita.

Valmistautua voi myös esimiesten kesken tai esimies tiimin kanssa suunnittelemalla keskustelujen sisältöä ja tarpeellista painopistettä yhteisessä palaverissa. (Valpola 2002, 74–77.) Olennaista valmiiden valmistautumismallien kopioinnin sijaan on kuitenkin laatia kullekin organisaatiolle sopiva ja hyväksi havaittu toimintamalli (Aarnikoivu 2010, 89).

3.1.2 Keskustelutilanne

Kehityskeskustelu koostuu kolmesta teemasta: tulos, tavoitteet ja henkilökohtainen kehittyminen. Näitä käsitellään tarkemmin seuraavassa Keskustelun tavoitteet, painopisteet- ja osa-alueet -alaluvussa. Keskustelun kulkua voisi kuvata jakamalla sen alun luottamuksellisuuteen virittäytymiseen, menneisyydessä tapahtuneen arviointiin ja tulevaisuuden suunnitteluun. Lopuksi on vielä päätösvaihe, jolloin kootaan anti yhteen ja sitoudutaan seuraamaan etenemistä. (Aarnikoivu 2010, 92–93.)

Mennyttä arvioitaessa käydään yleensä läpi eri toiminta-alueita ja sitä, mikä niissä on mennyt hyvin tai huonosti. Keskustelussa pohditaan myös sitä, mitä on opittu menneellä kaudella. Lisäksi käsitellään nykyistä työtilannetta ja työtehtäviä. Painopisteen tulisi olla toiminnan kehittämisessä. Tärkeä teema on kunkin omat kehitysosa-alueet ja mahdolliset koulutustarpeet. Esimiehen ja alaisen suhde on myös olennainen asia toiminnan kannalta, joten olisi myös hyvä pohtia, mikä siinä toimii hyvin tai huonosti. Organisaation ilmapiirin tulisi olla sellainen, että palautetta ja rakentavaa kritiikkiä voidaan antaa ja vastaanottaa kehityskeskusteluissa. (Söderholm 2003, 15–16.)

Keskustelussa tulisi käsitellä myös organisaatio- ja työyhteisötasoisia tavoitteita. Jos keskitytään vain yksilötasolle, saattaa me-henki ja yhteistyöhalu hiipua. Henkilökohtaisista kehittymistä pohdittaessa fokus on nykyosaamisessa ja tarvittavissa osaamisen kehittämiskohteissa. Osaamiskartoitusten lisäksi voidaan henkilön toimintaa työyhteisössä pohtia myös monipuolisemmin, esimerkiksi alaistaitoja kartoittamalla. Tällöin voidaan käsitellä sitä, millainen henkilö on työyhteisön jäsenenä. Työntekijä arvioi tällöin itseään esimerkiksi alaistaitomittariston avulla, johon on koottu kaikki aiheeseen liittyvät tärkeät teemat. (Aarnikoivu 2010, 100.)

Ennen keskustelun päättymistä olisi hyvä käsitellä kaikki epäselvät asiat ja varmistua siitä, että esimiehellä ja alaisella on yhteisymmärrys käsitellyistä ja sovituista asioista. Tärkeätä on myös sopia siitä, kuinka asioita seurataan ja kuka tekee mitään. (Söderholm 2003, 27.)

3.1.3 Jälkihoito

Dokumentointi on edellytys hyödyllisen kehityskeskustelun syntymiselle, koska muuten on mahdotonta seurata etenemistä ja tavoitteiden saavuttamista etenkin pitkällä aikavälillä. Se toimii myös sitouttavana tekijänä vahvistaen osapuolten yhteistä näkemystä asioista. (Aarnikoivu 2010, 101–102.) Koska dokumentti vielä molempien taholta allekirjoitetaan, tulee siitä ikään kuin psykologinen sopimus osapuolten välille. Tämä edesauttaa myös asianmukaisen palautteen antamista jokapäiväisessä työssä. (Söderholm 2003, 27.)

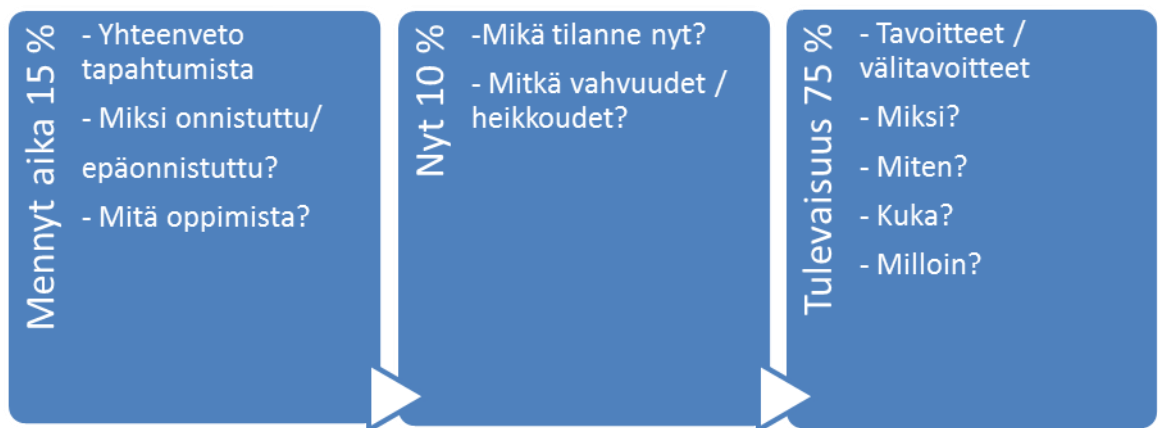
Dokumentointia tukee myös se, että keskusteluja voitaisiin tällöin hyödyntää laajemminkin johtamisessa: keskustelujen anti olisi mahdollista saattaa ylimmän johdon käyttöön. Johdon lisäksi suurta hyötyä keskusteluista on koulutuksia suunniteltaessa ja henkilöstönkehittämistapoja mietittäessä. Organisaatiossa tulisikin selkeästi sopia se, mitä keskusteluista välitetään eteenpäin ja kenelle. Jälkihoitoon kuuluu myös informaation tallentaminen ja eteenpäin välittäminen jatkokäyttöä varten. Sitoutumisen osoittamiseksi ja aikaansaamiseksi olisi hyvä, että esimies keskustelujen jälkeen tekisi koko alaisjoukolleen yhteenvedon, josta ilmenisi keskusteluissa esiin nousseet tärkeimmät kehityskohteet ja ne asiat, joihin hän aikoo toiminnallaan panostaa. Näin muodostuisi kaikille selkeä kokonaiskuva. (Aarnikoivu 2010, 102–103.)

Keskustelun aikana olisi hyvä tehdä selväksi, mitä sen jälkeen odotetaan tapahtuvan, ja milloin asiaan palataan seuraavan kerran (Palmu 2003, 163). Kehityskeskustelun jälkeen olisikin hyvä käydä seurantakeskusteluita, joiden avulla seurataan tavoitteiden saavuttamista. Niiden ajankohta olisi hyvä kuvata johtamisen vuosikellossa, jotta työntekijät helpommin pystyisivät näkemään organisaation toiminnan yhteyden omaan etenemiseen. (Aarnikoivu 2010, 73.)

Ronthy-Östberg & Rosendahl puhuvat kirjassaan kehityskeskustelujen arkipäiväistämisestä. On monia syitä, miksi keskusteluja pidetään usein jollain tapaa liian erityislaatuisina tai erikoisina. Tätä voisi ennaltaehkäistä sillä, että keskusteluja käytäisiin useammin. Lisäksi panostaminen esimiehen ja alaisen välisen arkikontaktin kehittämiseen olisi tärkeää. (Ronthy-Östberg 2004, 132.)

3.2 Keskustelun tavoitteet, painopisteet ja osa-alueet

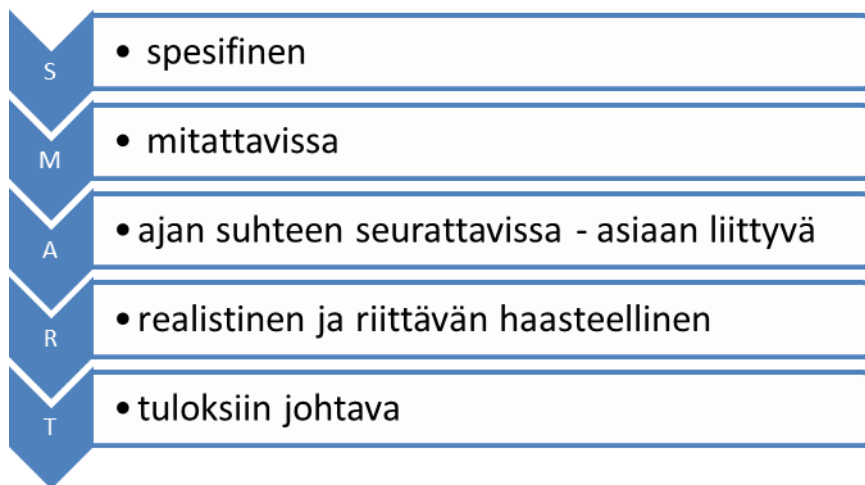
Aarnikoivu on esittänyt kuvion 4 mukaisesti, että aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun tulisi painottua enemmän tulevaisuuteen. Tällöin keskeistä on pohtia, mitä asetetaan tavoitteiksi ja miten ne saavutetaan sekä kuinka niiden toteutumista seurataan. Yhtäläillä tähän liittyen olisi tärkeää käydä alussa oppimismielessä läpi, mitä menneessä on tapahtunut hyvää ja huonoa sekä mikä tilanne on tällä hetkellä. (Aarnikoivu 2010, 64.)



Kuvio 4. Kehityskeskustelun painopisteet (Aarnikoivu 2010, 64.)

Kehityskeskustelujen tavoite on organisaation menestyksen ja tavoitteiden edistäminen. Tässä olennaista on sitoutunut ja ammattitaitoinen henkilöstö, joten keskustelun painopisteenä on yksilön suoritus. Ytimessä ovat kuitenkin organisaation strategia, visio ja missio, joiden kautta luodaan merkitystä yksilön työlle ja työpanokselle. Keskeistä on konkretisoida organisaation tavoitteet yksittäisen työntekijän käytännön työhön. Tämän lisäksi olisi samalla otteella hyvä käsitellä myös ryhmätasoa. (Aarnikoivu 2010 66, 68.)

Valpolan mukaan onnistuneella kehityskeskustelulla tulisi olla kolme teemaa: tavoitteiden sopiminen, suorituksen arviointi ja kehittymistarpeiden kartoittaminen ja arviointi. Tavoitteita tulisi pohtia yhdessä esimiehen kanssa työtehtäviä läpi käyden. Keskustelussa tulisi myös pohtia sitä, millaisilla mittareilla ja millä aikataululla tavoitteiden saavuttamista seurataan. Arvioinnin kriteerit olisi myös hyvä käsitellä huolella. Aarnikoivu esittämässä kuviossa 5 on kuvattu smart -testi, jonka avulla voi arvioida tavoitteiden toimivuutta. Suoritusarvioinnissa arvioidaan työntekijän tulos ja annetaan palautetta. Kolmas teema on sitä varten, että keskustellaan kehittymistarpeista ja urasuunnitelmista. (Valpola 2002, 41–42.)



Kuvio 5. Smart -testi (Aarnikoivu 2010, 96.)

Poikela taas keskittyy artikkelissaan Luottamusta luova kehityskeskustelu siihen, miten näitä edellä mainittuja kolmea osa-aluetta painotetaan. Hänen mielestään kehityskeskustelut tulisi ennen kaikkea nähdä oppimisen johtamisena. Hän on jakanut kehityskeskustelut kolmeen eri luokkaan niiden painopisteiden erilaisuuden mukaan: tavoite-, tulos- ja osaamiskeskustelut. Tavoitekeskustelussa painopiste on monesti työntekijälle laadittavissa tavoitteissa, joiden saavuttamiseksi annetaan ohjeistuksia. Valta-asemasta johtuen ongelmatilanteessa odotuksena saattaa olla, että esimies yksin ratkaisee ongelman. Luottamus rakentuu sen varaan, että kaikki jatkuu muuttumattomana. (Poikela 2005, 49.)

Tuloksiin fokusoituissa keskusteluissa taas työntekijä saattaa helposti personoida vaatimuksia ja ottaa siten puolustavan aseman. Jälleen valta-asetelma hankaloittaa luottamuksen syntymistä, jolloin osaamisen arviointi käy hankalaksi. Osaamiskeskustelussa sitä vastoin keskitytään arviointiin ja toimintaan. Taustalla on työntekijän halu huomioida omaa toimintaansa, parantaa sitä ja koko prosessia sekä vaikuttaa työyhteisöön kehittävästi. Ohjeiden antamisen sijasta painopiste on ongelmien kartoittamisessa ja työyhteisön tarjoaman tiedon hyödyntämisessä. Osaamiskeskustelun onnistuminen vaatii esimieheltä oman valta-aseman sivuun laittamista, sillä oppimisen johtamisessa voidaan onnistua vain tasapuolisen keskustelun ja asiantuntijuuden kautta. (Poikela 2005, 49–50.)

3.2.1 Asennoituminen

Asennoitumisen kehityskeskusteluihin tulisi lähteä liikkeelle ylimmästä johdosta. Jos ylin johto pitää kehityskeskusteluita tärkeänä, silloin se myös projisoituu esimiehiin ja sitä kautta myös työntekijöihin. Sitoutuminen ja oikea asennoituminen vaatii esimiehiltä sitä, että he ymmärtävät kehityskeskustelujen tarpeellisuuden ja mahdollisuudet. Hyödyllistä on jo se, että esimies käy kunnioittavassa hengessä keskustelua alaisensa kanssa ja näin viestittää välittävänsä. Tätä kautta voidaan luoda myönteisiä tunteita työyhteisöön. Esimiehillä on velvollisuus työstää asennettaan oikeaan suuntaan. (Aarnikoivu 2010, 73–75.)

Vaikka esimiehen asennoituminen onkin tärkeässä roolissa, olisi myös alaisen hyvä pohtia asennettaan kehityskeskusteluita kohtaan. Aarnikoivu on luokitellut neljä erilaista alaisen asennoitumistyyppiä. Odottava tyyppi on hieman varuillaan ja odottaa mitä tuleman pitää. Vastustaja pitää keskusteluja pakollisena velvollisuutena, kun taas ylitiöpositiivinen odottaa kaiken tulevan kuntoon kerta heitolla ja asettaa kovat odotukset esimiehelle. Panostaja sitä vastoin on vastuullinen keskustelutilanteessa ja sen jälkeen sekä asettaa mielellään tavoitteita. Hän sitoutuu oman osuutensa hoitamiseen huomioiden kuitenkin, että kyseessä on tasavertainen keskustelu. (Aarnikoivu 2010, 75–76.)

Esimies on velvollinen motivoimaan alaisia keskusteluun, jos hän huomaa välinpitämättömyyttä. Hänen tulisi selventää, että kehityskeskustelu ei ole mikään tavallinen

keskustelu vaan se käydään aivan omanlaisella tasolla. Työntekijät pitäisi vakuuttaa tilanteen mielekkyydestä. Lisäksi heidät tulisi saada ymmärtämään, että kehityskeskustelun avulla voi oikeasti päästä vaikuttamaan asioihin. Organisaatio voi osoittaa tarvitsewansa työntekijän panosta, vaikka alainen ajattelisikin pärjäävänsä ilman esimiehen tukea. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 118.)

Tärkeä seikka on myös se, että usein esimiehet luulevat alaistensa olevan tietoisia, mikä kehityskeskustelu on ja mihin sillä pyritään. Näin ei kuitenkaan aina ole. Alaisille olisi hyvä tehdä selväksi kehityskeskustelujen mahdollisuudet, edut ja asiasisältö. Huonoja asennoitumistapoja usein ruokkii epätietoisuus. (Aarnikoivu 2010, 76.)

Konsultti Kari Lahden ylläpitämässä kehityskeskusteluwikissä yhtenä kehityskeskustelujen ongelmana pidetään juuri sitä, että odotukset keskustelujen suhteen nousevat liian korkealle. Epärealististen odotusten vuoksi keskustelut koetaan turhiksi. Epäonnistumisen kokemus jää elämään usein niin vahvasti, että seuraavalla kerralla panostetaan vielä vähemmän. (Kehityskeskusteluwiki 2011a.) Ratkaisuna tilanteeseen wikissä ehdotetaan ennen kehityskeskustelukierrokselle lähtemistä niin sanotun aloituspalaverin pitämistä. Palaverissa voitaisiin varmistaa se, että esimiehellä ja alaisilla on yhteinen näkemys asiasta: käytäisiin läpi tavoitteet, sisältö, mahdollisuudet ja jatkoseurannan toteutus. (Kehityskeskusteluwiki 2011b.)

3.3 Vuorovaikutus

Kehityskeskustelun onnistumisesta on vastuu sekä esimiehellä että alaisella. Molemmilla on oikeus kysellä ja vastailla ja näin ollen mahdollisuus antaa oma panoksensa keskusteluun. Onnistumiseen ja vuorovaikutukseen saattaa olennaisesti vaikuttaa myös aikaisemmat kokemukset kehityskeskusteluista. Mikäli alainen aikaisemmissa keskusteluissaan on huomannut esimiehen vähättelevän asenteen tai keskustelut ovat muuten epäonnistuneet, saattaa hän tulevilla keskusteluilla olla hyvin varauksellinen ja suhtautua niihin epäilevästi. Ikävää on myös se, että usein vastaavanlaiset kokemukset leviävät ilkeinä tarinoina organisaatiossa ja voivat saada aikaan pahaa pitkälläkin tähtäimellä. (Valpola 2000, 165–166.)

3.3.1 Keskustelun tasot

Aarnikoivun kirjassa käsitellään keskustelun tasoja. Teoksessa on esitetty malli neljästä eri keskustelun tasosta: raaka debatti, tavanomainen keskustelu, taitava keskustelu ja dialogi. Debatissa ja tavanomaisessa keskustelussa keskustelijat yleensä puolustavat jotain tiettyä näkökulmaa. Kyseessä ei siis ole useinkaan kovin luova keskustelun taso. Taitavassa keskustelussa puolestaan pyritään tasavertaisuuteen tutkivalla tyylillä. Siinä missä taitavassa keskustelussa pyritään valintojen tekemiseen, kehitellään taas dialogissa uutta. Tässä yhteydessä voisi myös mainita monologin, jossa taas keskustelijat eivät ole tasavertaisia: usein esimies vain kysyy ja alainen vastailee. (Aarnikoivu 2010, 134–135.)

Kehityskeskustelussa on erittäin tärkeää käydä dialogia, jotta yhteinen ymmärrys osapuolten välille syntyisi. Näin toimintakin voi helpommin suuntautua asetettuihin tavoitteisiin. Dialogimaisessa kehityskeskustelussa hyödynnetään yhteenvetoja eli sovitun ja puhutun kohteja esimiehen toimesta. Ennen kaikkea se lisää tietoisuutta ja vahvistaa sitä, mitä on sovittu. Näin myös varmistetaan yhteisymmärryksen saavuttaminen. Tärkeää dialogimaisessa keskustelussa on myös kuuntelemisen taito. Onnistumisen kannalta on olennaista, että molemmat osapuolet aidosti kuuntelevat toisiaan, koska vain sitä kautta jää tarpeeksi tilaa yhteisen ymmärryksen syntymiselle. (Aarnikoivu 2010, 136–137.)

Kirjassa *Arvostus – valmentava kirja esimiehelle* puhutaan kuuntelemisesta yhtenä esimiestyön tärkeimmistä taidoista. Se määritellään tietoisesti valituksi uteliaisuudeksi toisen ihmisen kokemus- ja näkemysmaailmaa kohtaan. Se on sitä, että kykenee unohtamaan itsensä ja antamaan tilaa toiselle. Aidon kuuntelemisen edellytyksenä on läsnäoleminen ja toisen ihmisen arvostaminen. (Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 51.)

Myös kuunteleminen voidaan jakaa eri tasoihin: ei kuuntelua, anna kun minä kerron - tilanteet, samaa/erimielä -puntarointi, merkityksen hakeminen ja ymmärtävä ja avoin kuuntelu. Ei-kuuntelemisen tasolla kuuntelemista ei yksinkertaisesti tapahdu lainkaan syystä tai toisesta. Toisella tasolla haluamme vain itse tuoda omat näkemyksemme no-

peasti esiin. Kolmannella tasolla punnitsemme näkemyksiämme ja vertailemme, missä asioissa olemme samaa tai eri mieltä, ja osa saattaa edelleen mennä ohi korvien. Neljännellä tasolla haemme yhteyksiä ja näin ollen omat näkemykset voivat vaikuttaa ymmärtämiseen. Vasta viimeisellä avoimen kuuntelun tasolla pyrimme todella aidosti ymmärtämään toista. (Kurttila ym. 2010, 51.)

Kuuntelemisessa voi myös harjaantua paremmaksi. Askel parempaan on jo se, että tiedostaa kuuntelun eri tasot ja aktiivisesti reflektoi asian tiimoilta itseään. Harjoittelussa voi auttaa niin sanottu tyhjän pään -tekniikka, joka tarkoittaa sitä, että ennakkoluuloja ei päästetä häiritsemään kuuntelua. Ikään kuin kuulisimme asiasta ensimmäistä kertaa. (Kurttila ym. 2010, 51–52.)

3.3.2 Palautteen antaminen ja vastaanottaminen

On tutkimuksissa todettua, että onnistuneet esimiehet antavat alaisilleen enemmän palautetta kuin huonommin menestyneet. Usein myös yksilön tekemä päätös ei ole niin hyvä kuin ryhmän tekemä. Hyvän kehityskeskustelun taustalla onkin molemminpuolinen osallistuminen ja ennen kaikkea molemminpuolinen palautteen antaminen. (Palmu 2003, 165–166.)

Korjaavan palautteen esille tuominen vaatii aina rohkeutta. Tärkein taustatekijä sen antamisessa on sen tarkoitus: aito huoli vai halu olla oikeassa? Aidon palautteen antamisen taustatueksi olisi hyvä muistaa Ronthy-Östbergin & Rosendahlin mukaan olla varma siitä, että keskustelukumppanilla on mahdollisuus muuttaa tilannetta tai asiaa kritiikin mukaisesti. Olisi myös hyvä välttää yleistyksiä kuten ”sinulla on aina tapana myöhästellä”. Kehityskeskustelu antaa rakentavan kritiikin antamiselle oivan tilaisuuden, koska se voidaan siinä esittää yksityisesti eikä muiden kuullen. Kritiikin tulisi myös perustua siihen, mitä kritiikin antaja on itse nähnyt tai kokenut. Toiselle on hyvä antaa tilaa palautteen antamisen johdosta nousseiden tuntemusten purkamiseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 51–53.)

Aarnikoivu korostaa palautteenannon kohdalla sen tärkeyttä, että positiivista palautetta annettaisiin määrällisesti enemmän kuin korjaavaa. Muutoin vaarana voi olla, että hen-

kilö ottaa palautteen itseensä henkilönä, jolloin siitä ei ole hyötyä. Korjaavan palautteen antamisessa voisi myös antaa tilaa palautteen vastaanottajalle itse arvioida ensin itseään ja mahdollisesti tuoda esiin tarvittavat kehityskohdat. Näin voitaisiin yhdessä pyrkiä yhteisymmärrykseen asiassa ja miettiä tarvittavia toimenpiteitä. (Aarnikoivu 2010, 128.)

Jukka-Pekka Puro käsittelee korjaavan palautteen puskurointia ja esittää kirjassaan Kuunteleva organisaatio erilaisia palautteenantotapoja. Puskuroinnilla tarkoitetaan korjaavan palautteen pehmentämistä oikealla tavalla, jotta palautteesta ei jäisi liian negatiivinen mielikuva ja kokemus. Taulukossa 1 on kuvattu erilaisia tapoja. (Puro 2010, 92.)

Taulukko 1. Erilaisia palautteenantotapoja (Puro 2010, 93.)

1.	++ / -
2.	+ / - / +
3.	- / ++
4.	+++ / -
5.	+ / - / ++

Kaksi ensimmäistä tapaa ovat varmasti kaikista yleisimmin käytetyt. Ensimmäisessä tavassa ideana on ensin antaa palautetta kahdesta positiivisesta asiasta ennen korjaavaa palautetta. Toinen on niin sanottu hampurilaistekniikka, jossa korjaava palaute on pihvinä kahden herkullisen sämpylän välissä. Loput tavat ovat tuoreempia ja päivitettyjä versioita vanhoista. Kolmannessa ensin mennään korjaavaan asiaan, jotta lopputulokset olisi mahdollisimman myönteinen. Neljäs on muotoiltu ensimmäisestä ajatuksena se, että kaksi positiivista asiaa ei vielä riitä puskuroimiseksi. Viides sitä vastoin ei ole niin tekninen kuin edeltäjänsä ja tuo eniten esiin palautteen antamisen ja kuuntelemisen yhdistymisen näkökulmaa. (Puro 2010, 93.)

Tärkeintä ei ole jonkun tietyn tavan valitseminen vaan se, että palautteen antaminen on aitoa ja luonnollista. Tapoja voi vaihdella tilanteen mukaan. Vastaanottajaa aidosti kuuntelemalla voi ymmärtää, millaista palautetta hän kulloinkin on valmis vastaanottamaan. Palautteen antaminen tulisi Puron mukaan olla suhteessa siihen, mikä on kuullun sisältö. (Puro 2010, 94.)

Esimiehet kertovat monesti saavansa liian vähän palautetta. Tähän he voisivat itse vaikuttaa pyytämällä kehityskeskustelussa oikealla tavalla alaista antamaan palautetta.

Olennaisessa osassa on se, miten asian kysyy. Tässäkin olisi hyvä suosia avoimia kysymyksiä, jotta vältetään liian suppeat tai johdatellut vastaukset. Hyvä esimerkkikysymys olisi: miten olen onnistunut esimiehenä? Tai sitten voisi pyytää alaista kuvailemaan esimiehen työskentelyn vahvoja ja heikkoja puolia. (Aarnikoivu 2010 94–95.)

Luottamus palautteen antajaa kohtaan on ehdoton edellytys kritiikin vastaanottamiseen oikein. Vastaanottajan tulisi luopua puolustavasta asemasta ja ymmärtää palautteen hyvä tarkoitus. Välillä tekee hyvää myöntää tehneensä virheen ja hyväksyä se. Olisi hyvä analysoida kritiikki kunnolla, jotta huomaisi sen aiheellisuuden. Tätä kautta palautteen saajalla on jälleen uudet eväät keskustelun jatkamiseen. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 53.)

Korjaavan palautteen antamisen lisäksi positiivisen palautteen antaminen on tärkeää. Myös kiitoksen antamisen kohdalla olisi hyvä miettiä mielessään ne todelliset syyt, miksi kiittää jotakin. Ainoastaan silloin, kun kiitoksen takana on vilpiton syy eli toisen tekemä hyvä työ, voi kiitoksen antaja seisoa sanojensa takana. Imartelija pönkittää vain itseään. Joillakin on myös vaikeuksia ottaa kiitosta vastaan, mikä voi johtua muun muassa huonosta itsetunnosta. Kiitoksen saadessaan voi vapaasti ilmaista ilonsa ja kiittää. (Ronthy-Östberg & Rosendahl 2004, 54–55.)

3.3.3 Sanaton viestintä

Sanaton viestintä voi tukea sanallista viestintää. Tilan- ja ajankäyttö, äänet, ilmeet, eleet, liikkeet ja asennot voivat olla sanatonta viestintää. Jopa 90 % viestinnästä on sanatonta, joten sillä on erittäin suuri merkitys viestinnässä. Tutkimuksen mukaan sanatonta ja sanallista viestintää verrattaessa sanaton viestintä on uskottavampaa. (Kunnallinen työmarkkinalaitos 2002, 16.)

Valpola esittää kirjassaan hyviksi neuvoiksi kehityskeskustelujen viestinnän kehittämiseen muun muassa keskittymisen äänen käyttöön, eleisiin, liikkeisiin sekä etäisyyteen eli

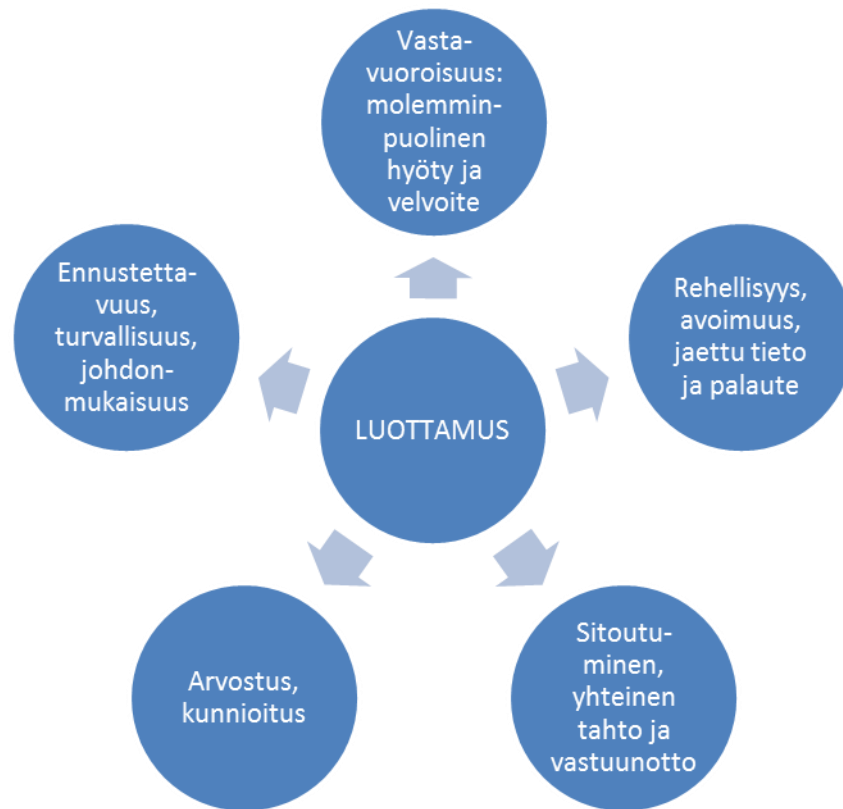
sanattomaan viestintään. Olisi hyvä puhua toisen kanssa yhtäläisellä voimakkuudella ja samalla rytmillä. Toisaalta taas jatkuva kelloon vilkuileminen on epäkunnioittavaa kehityskeskustelua kohtaan. Myös etäällä istuminen voi saada aikaan kuilun osapuolten välille. (Valpola 2000, 167.) Aarnikoivun mukaan olisikin hyvä istua vierekkäin niin, että pöydän kulma jää väliin. Olisi myös hyvä kiinnittää huomiota keskustelupaikkaan. Esimiehen huoneessa keskustelemiseen saattaa liittyä hieman sulkeutuneempi lataus kuin jossain muualla ”vapaammalla alueella” esimerkiksi neuvotteluhuoneessa. (Aarnikoivu 2010, 143–144.)

Aarnikoivu painottaa myös kehonkielen merkitystä, koska sen kautta näkyy parhaiten motivaatio ja kiinnostus asiaa kohtaan. Katsekontakti on tärkeä, sillä se kuvaa avoimuutta. Jatkuva tuijotus voi kuitenkin olla ahdistavaa ja harhaileva katse epäkunnioittavaa. Istumisasennolla on myös merkitystä: kädet puuskassa istuminen antaa kieltävän kuvan kun taas hieman eteenpäin kumartuen kädet vapaana voi olla kannustavampi. (Aarnikoivu 2010, 145–146.)

3.4 Luottamus

Esa Poikela pohtii artikkelissaan, että yhtenä organisaation sosiaalisen pääoman mittarina voisi pitää kehityskeskusteluita. Kun sosiaalista pääomaa on paljon, sekä työntekijät että työnantajat tavoittelevat konsensusta. Tällöin kehityskeskustelutkin voidaan käydä luottavassa ilmapiirissä, koska molempien osapuolien on vaivatonta olla vuorovaikutuksessa. Mikäli osapuolten välillä on luottamuspulaa, eivät keskustelut kannu hedelmää. Kehityskeskustelun tarkoitus on myös luoda ja saada aikaan luottamusta (sosiaalista pääomaa) eikä vain näyttää sen nykytilaa. (Poikela 2005, 31.)

3.4.1 Luottamuksen rakentuminen



Kuvio 6. Luottamusedynamiikka (Mäkipeska & Niemelä 2005, 36.)

Kuviossa 6 Mäkipeska ja Niemelä kuvaavat luottamusedynamiikkaa työyhteisössä. Kyseessä on itseään voimistava pyörre: mihin tahansa kuviossa mainittuun osatekijään keskittymällä voidaan vahvistaa tai aikaansaada luottamusta. Keskeistä olisi saada tämä pysyväksi koko organisaatiokulttuuriin, jotta luottamusta vahvistamalla voitaisiin kasvattaa sosiaalista pääomaa pikkuhiljaa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 33.) Kyseisellä mallilla kuvataan laajemmin koko työyhteisön luottamusedynamiikkaa, mutta sen voi ajatella liittyvän olennaisesti myös kehityskeskusteluihin. Taustalla on aina koko työyhteisön tila.

Yhdessä tekeminen on yhä tärkeämpää työelämässä nykypäivänä. Luottamukseen liittyvä **vastavuoroisuus** asettaa johtamiselle uudenlaisia haasteita. Olennaista on osallistaminen ja kannustaminen itseohjautuvuuteen sekä resurssien havaitseminen ja kehittäminen. Tällaisen yhteisöllisen luottamuksen syntyminen edellyttää myös syntyäkseen oikeita olosuhteita. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 35–36.)

Avoin ja rehellinen vuorovaikutus edellyttää kaikkien mielipiteiden kunnioittamista sekä vapaasti kaikenlaisen informaation jakamista. Esimies on keskeisessä asemassa, koska usein luottamuksen rakentumista häiritsee johtajan ”kaikkietäjän” mielikuva. Keskeistä on kyetä myös hänen taholtaan myöntämään virheet. Niin ikään tärkeä osatekijä luottamuksen rakentumisessa on myös **sitoutuminen** yhteiseen tavoitteeseen. Tässä tärkeää on henkilöstön osallistaminen tavoitteiden suunnitteluun sekä se, että ymmärretään oma osuus kokonaisuudessa. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 37–39, 40–41.)

Kunnioitus ja arvostus työyhteisössä tuovat paljon iloa ja luottamusta. Tässä keskeistä on oman osaamisen arvostuksen kautta arvostaa myös muiden ammattitaitoa sekä ylipäänsä erilaisuutta. Näin ajateltuna esimies ei ole muita korkeammalla vaan pikemminkin tukija ja voimaannuttaja. Myös **turvallisuus ja ennustettavuus** liittyvät läheisesti luottamuksen syntymiseen. Nykyajan patkätöiden työelämässä tämä voikin olla haasteellista. Tärkeässä asemassa on jatkuva osaamisen kehittämiseen panostaminen ja tiedon välittäminen muun muassa ympäristön muutoksista. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 41–45.)

Nina Laineen kirjoittamassa kirjassa Luja luottamus on esitetty luottamuksen vahvistamisen seitsemän askelta yksittäisen esimiehen taholta. Hyvänä yksityiskohtaisempaan neuvona ja lisänä edelliseen luottamusdynamikan malliin Laineen mallissa tuodaan esiin muun muassa alaisten kanssa keskusteleminen muulloinkin kuin kehityskeskustelussa. Ajatusten vaihtaminen alaisten kanssa ja sparraaminen motivoi. Tähän liittyen tärkeänä nostetaan esille ajan irrottaminen alaisille. Yksi mielenkiintoinen seikka on myös se, että esimiehet voisivat kertoa enemmän itsestään alaisille. Tätä kautta saataisiin ehkä luotua avoimempaa ilmapiiriä vastavuoroisuuden periaatteen avulla. (Laine 2009, 107–108, 110.)

Aarnikoivu on kuvannut puolestaan kirjassaan yksityiskohtaisemmin juuri kehityskeskusteluun liittyvää luottamuksen rakentumista. Päälinjaukset ovat melko samanlaiset kuin aikaisemmissa malleissa, mutta hän nostaa esiin myös alaistaidot ja molemminpuo-

lisen sitoutumisen. Alaisen ja esimiehen välillä valta ei jakaudu tasapuolisesti, mikä vaikuttaa myös luottamukseen (Aarnikoivu 2010, 19).

Usein vähemmän valtaa omaavat, eli alaiset, myös luottavat vähemmän. Olennaista on kuitenkin se, että esimies ei voi yksin luoda hyvää luottamussuhdetta. Alainen voi vaikuttaa asioihin paljon vuorovaikuttamalla esimiehen kanssa aktiivisesti. Lisäksi luottamuksen syntymiseen vaikuttaa olennaisesti positiivisen ihmiskäsityksen olemassaolo, johon kuuluu mahdollisuuden antaminen ja uskominen hyvään ihmisessä. Hyviin esimies- ja alaitaitoihin kuuluu rehellisyys ja lupauksien takana seisominen. Työntekijä, jolla on hyvät alaitaidot, toimii yhteisössä rakentavasti ja vastuullisesti. Hän myös pyrkii luottamaan ja antamaan itsestään luottamusta herättävän kuvan. (Aarnikoivu 2010, 19–22.)

3.4.2 Ryhmäkehityskeskustelut mahdollisuutena

Poikelan mielestä kehityskeskustelujen taustalla voi usein olla myös valtakonteksti. Esimies käyttäytyy tällöin valtansa tuntien työnantajan edustajana, jolloin puolestaan työntekijä ei uskalla kertoa puutteita osaamisessaan, koska pelkää vastareaktiota. Työntekijä on ensisijaisesti kiinnostunut oman osaamisensa kehittamisestä ja asemastaan työyhteisössä, kun taas esimies pyrkii edistämään organisaation toiminnan edellytyksiä: tulosta, visiota ja strategiaa. Jo tämä alkuasetelma luo kahdenkeskisiin keskusteluihin huonon vireen. Tämän vuoksi kirjassa suositeltaisiinkin käytettävän enemmän ryhmäkehityskeskusteluita prosessissa apuna. (Poikela 2005, 42.)

Poikela tähdentää tekstissään, että ryhmässä voidaan helpommin luoda avoin ilmapiiri toimivalle vuorovaikutukselle. Refleктоiva vuorovaikutus mahdollistaa molempien osapuolien tavoitteiden käsittelyn tiimioppimisen kautta. Ryhmätyöskentelyllä voidaan selvittää useita oppimiseen liittyviä ongelmakohtia, esimerkiksi sitoutumista ja vastuun ottamista. Työskentelyn onnistuessa saattaa tuloksena olla se, että työntekijät ymmärtävät oman työnsä osana organisaation työtä. Tämä auttaa myös kahdenkeskisissä keskusteluissa tarttumaan oikeisiin asioihin. (Poikela 2005, 42–43.)

Kehityskeskustelu edellyttää ennen muuta hyvää kuuntelua ja taitoa kysellä vuorovaikutteisesti. Tilanteessa on tärkeää, että pystytään luomaan kannustava ilmapiiri, joka motivoi tarkastelemaan aihetta. Keskustelut vaativat ennen kaikkea palautteen antamisen ja vastaanottamisen sekä ohjaamisen taitoja. Esimiehiä tulisikin kannustaa käsittelemään käytännön kokemuksiaan kehityskeskusteluista yhdessä. (Poikela 2005, 43–44.)

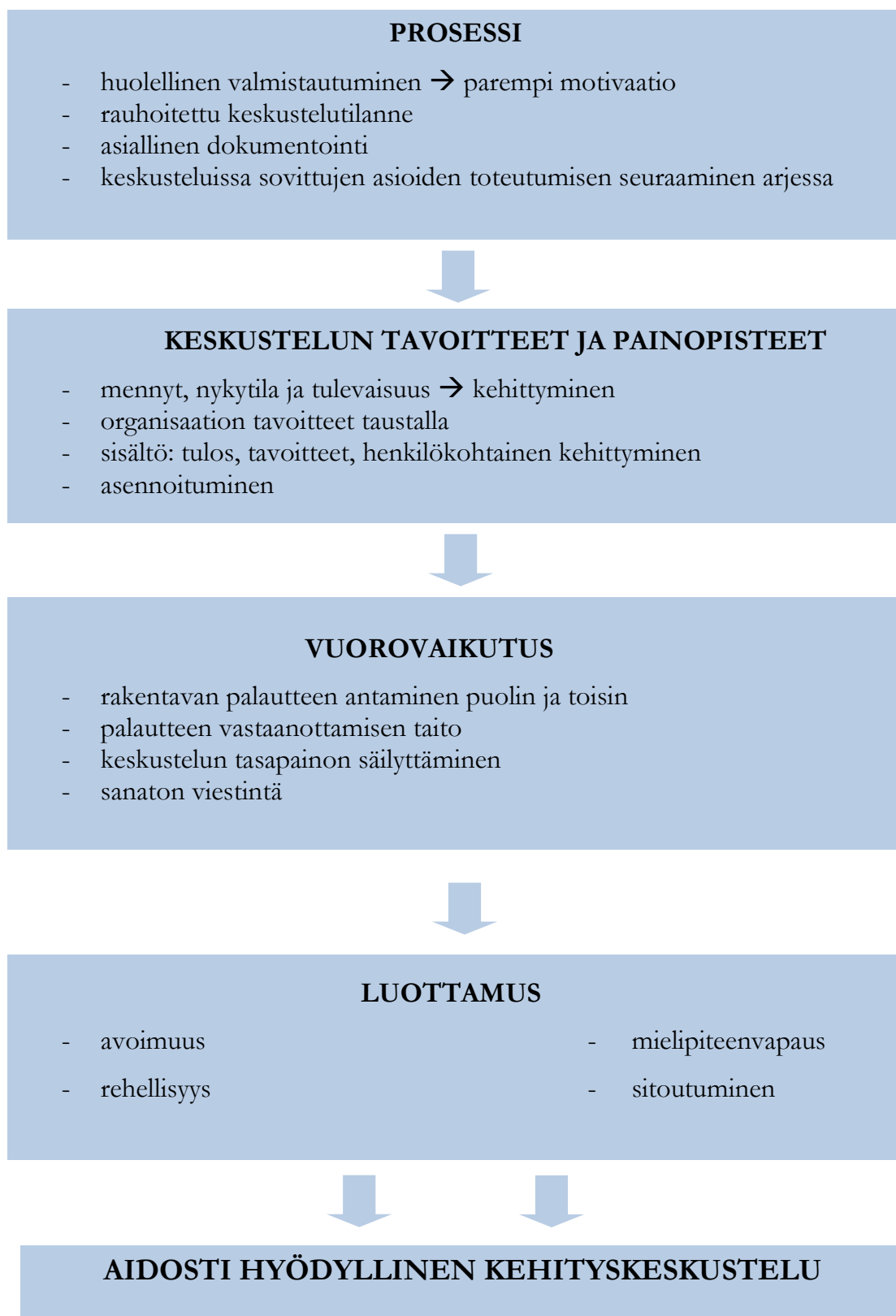
3.4.3 Etiikka

Valpolan mielestä keskusteluilla on kaksi etiikan kannalta tärkeää ominaisuutta: rehellisyys ja luottamuksellisuus. Rehellisyys kehityskeskustelussa ei tarkoita ehdotonta avoimuutta ja kaiken paljastamista. Ihmisellä on itsellään jokin käsitys mielessään siitä, mikälainen tieto on tarpeellista kulloisenkin tilanteen kannalta. Tärkeää on kuitenkin, että puhutaan totta ja tarkoitetaan, mitä sanotaan. (Valpola 2000, 191–192.)

Ihmisillä voi olla eri määritelmiä luottamuksellisuudelle. Tämän vuoksi yrityksissä olisi tärkeää myös kehityskeskustelujen kohdalla määritellä yhteisesti, mitä kyseinen asia tarkoittaa käytännössä. Erityisesti esimiehen näkökulmasta luottamuksellisuus on hyvin monipiirteinen asia. Esimerkiksi esimies saattaa joutua pohtimaan, voiko hän työtehtäviin suunniteltujen muutosten yhteydessä esittää perusteluiksi työntekijän luottamuksellisesti esiin tuomia seikkoja. Voisiko esimies siis edes käyttää tietoja alaisen eduksi? (Valpola 2000, 192–193.)

Valpola puhuu kirjassaan etiikan yhteydessä myös velvollisuus- ja oikeudenmukaisuusetiikasta. Velvollisuusetiikan mukaisesti tärkeintä on pystyä lomakkein ja tilastoin osoittamaan, että keskustelu on käyty. Eli keskeisintä on sääntöjen noudattaminen. Oikeudenmukaisuusetiikassa taas olennaista on uskomus ihmisen hyvään ja luottamus siihen, että tämä toimii eettisesti oikealla tavalla perustelujen ja tavoitteiden tuntemisen kautta. Lähtökohtana on, että keskustelusta on hyötyä molemmille osapuolille. Tärkeintä tällaisen etiikan toteuttamisessa on luottamus, ymmärtämys ja vuorovaikutusprosessi. (Valpola 2000, 193–194.)

3.5 Viitekehys



Kuvio 7. Viitekehys (oma kuvio)

Viitekehysesni (Kuvio 7) koostuu aiemmin tässä luvussa käsittelemistäni teemoista. Toimivaa keskusteluprosessia sekä keskustelun toivottavia painopisteitä, tavoitteita ja osa-alueita esittelemällä kuvaan aidosti hyödyllisen kehityskeskustelun raameja. Vuorovaikutukseen ja luottamukseen liittyvän teorian tiedon avulla tarjoan pohjan käsitellä alatutkimu ongelmia. Kaiken kaikkiaan viitekehys antaa kirjallisuuden vastauksen siihen, miten kehityskeskusteluista voidaan saada toimivia ja hyödyllisiä.

4 Tutkimuksen toteutus

Empiirisen aineiston keräämiseksi valitsin tutkimusstrategiaksi laadullisen case-tutkimuksen, jonka toteutan haastattelumenetelmin teemahaastatteluilla. Tämä siksi, että aiheesta ei ollut paljon ennakkotietoa, jotta kvantitatiivista tutkimusta olisi kannattanut alkaa toteuttaa. Ministeriössä on kartoitettu aihetta yleisemmällä tasolla kvantitatiivisesti. Esimerkiksi henkilöstön kokemus kehityskeskustelujen tärkeydestä prosentuaalisesti annetuissa kategorioissa toimi tämänkin työn innoittajana. Laadullisella tutkimuksella pääsin selvittämään lukujen taustalla vaikuttavia asioita moni-ilmeisemmin.

Tällä tutkimusstrategialla tähtäsin myös siihen, että tekisin pohjatyötä mahdollisia tulevia jatkotutkimuksia varten. Tarkoituksenani ei siis ollut saada aikaan yleistettävyyksiä. Laadullisen tutkimuksen ominaisuuksiin kuuluu se, että tutkimuksen yksittäisten tutkittavien suurikin vaikutus kokonaistuloksiin on sallittua (Hakala 2007, 19). Tässä tutkimuksessa tavoitteenani oli juuri pyrkiä tuomaan esiin työntekijöiden omia tulkintoja kehityskeskustelujen toimivuudesta.

Myös työn tutkimusongelmien muoto tuki osittain laadullisen tutkimuksen käyttöä. Tutkimusongelmat siis olivat:

1. Miten kehityskeskustelut toimivat Sisäasiainministeriössä työntekijöiden näkökulmasta?
 - a. Miten vuorovaikutus keskusteluissa toimii?
 - b. Miten luottamuksellinen ilmapiiri keskusteluissa on?

Ne eivät ole liian täsmällisen muotoisia vaan niillä on ollut tilaa elää sitä mukaa, kun aiheeseen on syvennyt enemmän. Laadullinen tutkimus saattaa siis suoda tutkijalle tiettyä liikkumavaraa verrattuna määrälliseen (Hakala 2007, 20).

Väistämättä tutkimusstrategian valintaan jollain tasolla myös vaikutti oma tutkijan persoonallisuuteni ja tapani tarkastella maailmaa, vaikka se ei pääasiallinen peruste olekaan ollut. Hakala puhuu artikkelissaan Menetelmällisiä koetuksia laadullisen tutkimuksen ideograafisuudesta, ajallisuus-paikallisuudesta, johon usein romanttiset ja runolliset sie-lut mieltyvät. Toisaalta laadullisen tutkimuksen onnistuminen vaatii myös paljon kurinalaisuutta. Laadullisen tutkimuksen tekijä katsoo mielellään maailmaa pulppuavana ja

elinvoimaisena virtana, kun taas kvantitatiivisen tutkimuksen tekijä usein näkee maailman paikallaanolevana ja pysähtyneenä. (Hakala 2007, 20–21.)

Tutkimusmenetelmänä työssäni oli teemahaastattelujen tekeminen työntekijöille. Koska tutkimuksen tavoitteena oli saada tietoa työntekijöiden omista tulkinnoista liittyen kehityskeskustelujen toimivuuteen, järkevintä oli silloin kysyä sitä heiltä suoraan. Tavoitteenani oli lisäksi saada annettua aiheeseen liittyviä kehitysehdotuksia organisaatiolle. Myös tähän tarkoitukseen pyrin saamaan aineistoa teemahaastatteluilla, koska ne antoivat omintakeista tietoa työntekijöiden toivomista kehityssuunnista. Lisäksi keräsin aineistoa organisaation sisältä intranetistä havainnoimalla itse esimerkiksi lomakkeistoa. Tiedustelin myös joitakin yksityiskohtia kehittämisneuvos Kari Laineelta sähköpostitse.

Teemahaastattelun tulisi olla tutkijan aloitteesta lähtenyttä keskustelua, jolla pyritään saamaan selville, mitä haastateltava ajattelee asioista. Haastattelussa on ennalta määräytyt teemat, joiden pohjalta keskustelua käydään. Kysymysten järjestys ja niiden muoto saatetaan elää haastattelujen mukana. (Eskola & Vastamäki 2007, 27–28.) Teemahaastattelun valitsin tämän työn tutkimusmenetelmäksi myös siitä syystä, että siinä yhdistyy edellä mainitut ilmaisemisen vapaus ja toisaalta taas selkeä haastattelun viitekehykseen nivoutuminen teemojen avulla.

Teemahaastattelu ei ole niin sidottu kuin esimerkiksi strukturoitu haastattelu, jossa on tarkat kysymysasettelut ja myös valmiit vastausvaihtoehdot. Tämän tutkimuksen luonteeseen tällaiset avoimet ja kuvailevat kysymykset sopivat paremmin, koska tavoitteena oli saada nimenomaan kokemuksellista, yksilöllistä ja omatulkinteista tietoa. Teemojen avulla pystyin helpommin varmistamaan puolestaan työn nojautumisen viitekehykseen, mikä muilla laadullisilla avoimemmilla haastattelutyyleillä taas ei olisi kovin yksinkertaista.

Haastatteluun osallistumisella on myös aina haastateltaville oma merkityksensä. He pääsevät tuomaan esille omia mielipiteitään ja kertomaan kokemuksistaan, mitkä saattavat toimia motivoivina tekijöinä. (Eskola & Vastamäki 2007, 26–27.) Toisaalta tässä oli vaarana se, että mielipiteet ja asenteet leimaaisivat liikaa keskustelua, koska kehitys-

keskustelu voi olla usein voimakkaasti mielipiteitä jakava aihe. Tämä asetti haasteita keskustelun ohjaamiselle.

Aineistoa analysoin päälähtöisesti deduktiivisesti eli teorialähtöisesti. Viitekehys ohjasi aineiston analyysia eli koettelin aikaisempaa tietoa uudessa yhteydessä. Organisoin sekä aineiston keruun että analysoinnin viitekehyksen pohjalta ja käsittelin tutkimusaineistoa teoriassa määritettyjen teemojen mukaisesti. Deduktiivinen analysointitapa oli hyvä siksi, koska aiheesta löytyi niin paljon hyvää teoretietoa. Näin ollen viitekehys voitiin rakentaa melko monipuoliseksi ja kattavaksi.

Aluksi luin kaiken tutkimusaineiston läpi ja tein havaintoja tutkimusongelmien kannalta tärkeistä ilmaisuista ja tulkinnoista. Tämän jälkeen vertailin teemoittain haastatteluai-
neistoja ja kategorisoin tuloksia sopivien käsitteiden avulla. Tätä kautta tarkoituksena oli pyrkiä vastaamaan tutkimusongelmiin johdonmukaisesti ja kyetä myös löytämään käytännön kehittämisideoita kohdeorganisaatiolle.

4.1 Toteutuskuvaus

Tutkimuksen kohderyhmänä oli ministeriön hallintoyksikkö, joka työllistää noin 60–70 henkilöä. Työskentelin myös itsekin kyseisessä yksikössä vuonna 2010 johdon sihteeripalveluissa. Hallintoyksikkö jakaantuu taulukon 2 mukaisesti omiin tiimeihin, joilla kaikilla on oma funktionsa.

Taulukko 2. Sisäasiainministeriön hallintoyksikön sisäiset tiimit

Asiakaspalvelut

Henkilöstö- ja yleishallintopalvelut

Henkilöstön kehittämispalvelut

Johdon sihteeripalvelut

Käännöspalvelut

Tietohallintaryhmä

Tietopalvelut

Hallintoyksikön valitsin tutkimuskohteeksi, koska itselläni oli suhde kyseiseen yksikköön siellä työskentelyni kautta. Lisäksi se oli tutkimuksen laajuuden kannalta sopivimman kokoinen yksikkö. Hallintoyksikkö ei kuitenkaan millään tavalla ole poikkileikkaus ministeriön henkilöstöstä, koska yksikössä työskentelee hyvin erilaisia toimihenkilöitä verrattuna valtaosaan ministeriön työntekijöistä. Muilla osastoilla henkilöstön ydinosaaminen painottuu enemmän erikoisasiantuntijuuteen kulloiseltakin hallinnonalalta.

Haastattelin tutkimukseeni viittä henkilöä. Valitsin jokaisen haastateltavan eri tiimistä, jotta tuloksiin tulisi vaihtelevuutta. Lisäksi pyrin myös siihen, että haastateltavat olisivat mahdollisimman eri-ikäisiä ja eri sukupuolta edustavia. Iän huomioimisessa onnistuin, mutta sukupuolen suhteen oli hieman haastavampaa. Miehiä oli selkeästi vaikeampi saada mukaan tutkimukseen: haastateltaviksi valikoitui neljä naista ja yksi mies. Ikäkauma haastateltavilla oli noin 25–60, joten melko laaja. Haastateltavana oli asiakaspalvelutehtävissä ja tietopalveluissa työskentelevät henkilöt sekä kolme eri alaan ja eri tehtäviin erikoistunutta sihteerää.

Kolmen haastateltavan kanssa olin sopinut haastattelusta alustavasti jo harjoitteluaikanani. Lähempänä suunniteltua ajankohtaa lähetin sähköpostia ja tiedustelin heille sopivia aikoja. Kahdelle haastateltavalle soitin myöhemmin ja kyselin mahdollisuutta saada heitä mukaan, ja he lähtivät mielellään. Samalla sovimme puhelimesta heidän kanssaan haastatteluajat. Haastatteluajojen sopiminen ajoittui noin viikkoon ennen haastatteluja.

Haastattelut toteutin 2011 keväällä 13.4.–19.4. välisenä aikana. Haastatteluja oli korkeintaan kaksi yhden päivän aikana, mutta useimmiten vain yksi. Lähetin haastateltaville haastattelurungon (Liite 1) etukäteen sähköpostitse tutustuttavaksi. Ideana oli, että sen avulla haastateltavat pystyisivät hieman virittäytymään aiheeseen ja teemoihin. Haastattelut toteutettiin Sisäasiainministeriössä työntekijöiden omissa työhuoneissa eli haastateltaville tutussa ympäristössä. Tämä oli luonnollinen vaihtoehto, koska myös itselleni Sisäasiainministeriö oli tuttu paikka. Haastattelut kestivät noin 30–60 minuuttia.

Tärkeätä haastattelun onnistumisen kannalta oli vuorovaikutustilanteeseen valmistautuminen, koska haastattelulla oli tarkoitus saada esiin haastateltavien näkemyksiä ja tulintoja tutkimusongelmaan. Tämä edellytti luottamuksellista ilmapiiriä. Asiaa helpotti se, että lähes jokaiseen haastateltavaan minulla oli jonkinlainen side luotuna harjoitteluajalta. Halusin tehdä tilanteesta mahdollisimman luonnollisen ja rennon keskustelutilanteen, joten pyrin puhumaan normaalilla puhekielellä. Tämä oli myös siksi luonnollista, että tunsin suurimman osan haastateltavista. Haastattelut nauhoitin jatkokäsittelyn helpottamiseksi.

Haastattelurungon olin rakentanut niin, että aluksi keskusteltiin yleisesti henkilön työhistoriasta ministeriössä ja kehityskeskustelukäytännöistä tänä aikana. Ennen aloittamista myös totesin, että haastattelu käydään täysin luottamuksellisesti ilman nimiä. Näin oli tarkoitus saada haastateltavat virittäytymään tunnelmaan ja saada luotua vapautunut ilmapiiri. Lisäksi avasin haastateltavia vuorovaikutukselle eli annoin heidän kertoa vapaasti kyseisistä asioista ensimmäisten kysymysten kohdalla. Tämän jälkeen käsitelimme viitekehyksen mukaisia teemoja, joihin olin muotoillut valmiita kysymyksiä. Ne muokkautuivat kunkin haastattelun näköisiksi.

Joissakin haastatteluissa tuli teemojen käsittelyssä hieman päällekkäisyyttä, mistä johtuen pyrin muokkaamaan haastattelurunkoa sen aikana. Teemat tosin pysyivät aina samassa järjestyksessä. Osassa haastatteluista tuntui, että tietoa piti kaivella haastateltavasta puoliväkisin. Osassa haastatteluista taas haastateltava tempautui kertomaan vuolaasti asioista haastattelun sisältäen paljon myös epäolennaisuuksia. Näissä tapauksissa ikä- ja statuserot saattoivat vaikuttaa puutteelliseen keskustelun ohjaamiseen omalta osaltani. Haastattelukokemuksia karttuessa tuntui, että aina seuraava meni paremmin. Viimeisissä haastatteluissa reagoin enemmän haastateltavan vastauksiin, ja ne olivat lähempänä keskustelunomaisuutta kuin alkupään haastattelut.

Pääteemojen käsittelyn jälkeen haastattelurunko sisälsi vielä pari kokoavaa ja kehittämistehtävään suuntaavaa kysymystä. Näiden tarkoituksena oli ikään kuin kerrata vielä haastattelun pääasiallinen anti ja myös antaa mahdollisuus esittää omia ajatuksia kehittämisideoiksi. Haastattelun päätyttyä kiitin kaikkia osallistumisesta. Joidenkin haastatel-

tavien kanssa keskustelimme vielä yleisellä tasolla kehityskeskusteluista ja niiden merkityksestä organisaatiolle.

Purin haastattelut lähes välittömästi niiden tekemisen jälkeen aina saman päivän aikana. Litteroin keskustelut sellaisinaan omiin word-tiedostoihinsa. Äännähdyksiin tai muuhun vastaavaan en kiinnittänyt huomiota. Analysointitapani painottuu teorialähtöisyyteen eikä ole niinkään diskurssinomainen, jossa taas edellä mainituilla seikoilla olisi suurempi painoarvo. Kirjoitin tekstin puhtaaksi mahdollisimman sanatarkasti.

4.2 Tutkimustulokset

Haastattelun kahdella ensimmäisellä kysymyksellä oli tarkoitus virittäytyä tunnelmaan ja avata haastateltavia vuorovaikuttamiseen. Varsinkaan ensimmäisellä kysymyksellä ei ollut tiedon keruun kannalta kovin oleellista merkitystä. Aloituskysymyksen avulla työntekijät pääsivät kuvaamaan omaa työhistoriaansa. Se pisti keskustelun hyvin käyntiin suurimmassa osassa haastatteluja. Toinen kysymys keskittyi kehityskeskustelukäytäntöjen muuttumiseen haastateltavien työssäoloaikana. Tästä minulla oli jo pohjatietona kehittämisneuvos Kari Laineen aiemmin kerrottua käytännön kehityskaarta, mutta kysymyksen avulla pyrin saamaan tietoa siitä, kuinka työntekijät ovat kokeneet mahdolliset muutokset.

Kehityskeskusteluprosessia on uudistettu vuonna 2005, jolloin myös lomakekäytäntö yhtenäistettiin. Ennen kyseistä toiminnankehittämishanketta jokaisella osastolla oli omanlaisia toimintatapoja ja erilaisia lomakkeita käytössään. Silloin 2005 otettiin käyttöön myös nykyisellään oleva prosessimalli, joka pitää sisällään kaksi yksilökeskustelua ja yhden näitä edeltävän ryhmätasoisien keskustelun. (Laine 13.4.2011.) Tarkoituksena on siis ollut yhtenäistää toimintoja.

Tutkimuksessani ilmeni, että työntekijät, jotka olivat olleet Sisäasiainministeriössä jo ennen toiminnankehittämishanketta 2005, kokivat muutokset melko vähäisinä. Edellisestä kuvaavana esimerkkinä seuraava haastatteluote:

Voisin sanoa, että keskustelut on 12 vuodessa muuttunut niin, että lomake on muuttunut. Muuten pysynyt samana.

Vastauksista ilmeni myös, että keskustelukäytännöissä oli muutettu Laineen esittämien asioiden lisäksi keskustelun toista osapuolta eli esimiestä tiuhaan, erityisesti johdon sihteerien yksikössä. Tämä on aiheuttanut turhautumista. Tästä esimerkkinä seuraava kuvaus:

Onhan ne muuttunut. Silloin kun tulin taloon, en edes muista käytiinkö sellaisia...tai käytiin hallintoyksikön hallintojohtajan kanssa varmaan ne pari ensimmäistä vuotta. Lomakkeethan oli ihan erinäköiset ja niitä ei edes parina ensimmäisenä täällä olovuotena ollut intranetissäkään... Käytiin silloin keskustelua silloisen tiiminvetäjän kanssa, että onko järkeä käydä keskusteluja hallintojohtajan kanssa, koska hän ei käytännössä ole meidän esimies vaan käytännössä esimies on työpari jonka kanssa työtä tehdään... Yksi vuosi oli sellainen että kävin sen keskustelun sen minun silloisen konkreettisen esimieheni kanssa. Mut sitten se systeemi uudistettiin sillä tavalla, että tuloskeskustelulomakkeet tuli intranettiin, ja me ruvettiin käymään niitä tuloskeskusteluja tiiminvetäjän kanssa. Eli ei teoriassa eikä käytännössä olevan esimiehen kanssa vaan tuli kolmas eli tämä tiiminvetäjä. Eli aika tiheeseen ne on vaihtunut ne käytännöt.

No tästä me on keskusteltu ryhmässäkin ja mun mielestä ja ryhmän mielestä tää ei ole hyvä käytäntö siinä mielessä että tiiminvetäjällä ei ole minkäänlaista päätösvaltaa niihin toimenpiteisiin mistä keskustellaan hän on vaan tällanen niin sanottu esimies, jonka kanssa näistä asioista voidaan jutustella, mut että hallintojohtaja, joka teoriassa on meidän esimies, niin hänhän ne päätökset tekee kaikista niistä neuvoteltavista asioista. Et siinä mielessä se on vähän hankala, mä en tiedä miksi se näin on tehty, mutta tietysti oisko siinä se, että niitä on delegoitu sitten niitä asioiden käymistä, koska hallintojohtajalla olisi aika paljon sitten tekemistä, jos hän kaikkien hallintoyksikön työntekijöiden kanssa kävisi, kymmeniä ja kymmeniä.

Edellisessä haastateltava kokee, että keskustelua ei käydä oikean henkilön kanssa, mikä jo sinänsä aiheuttaa melko hankalan alkuasetelman keskustelun onnistumisen kannalta. Keskustelut ovat kehittyneet tässä suhteessa hänen mielestään huonompaan suuntaan. Ihmetystä on herättänyt se, miksi käytäntö on muutettu tällaiseksi. Tärkeä tekijä kyseisessä asiassa on se, että nykyisellään tällaisiksi kehitettyinä keskustelut eivät haastateltavan mielestä näy johtavan mihinkään toimenpiteisiin. Tältä osin käytännön kehittämisen suhteen on havaittavissa epäonnistumista, ainakin tässä kyseisessä johdon sihteerien

en tiimissä. Toisaalta haastateltava kuitenkin myöntää ymmärtävänsä mahdolliset tekijät päätöksen taustalla.

4.2.1 Prosessin tarkastelua

Viitekehyksen mukaisesti tärkeät kohdat keskusteluprosessissa ovat valmistautuminen, keskustelutilanne ja jälkihoito. Tutkimuksen avulla pyrittiin kartoittamaan näiden tekijöiden tilaa ja vaikutusta toimivuuteen. Osoittautui, että haastateltavat melko hyvin valmistautuvat keskusteluihin ja kokevat sen tärkeäksi osaksi ajatellen keskustelujen hyödyllisyyttä. Seuraavasta otteesta käy ilmi hyvin yleinen linja kaikissa vastauksissa:

No meillähän on sellanen sähkönen runko tuolla, ni tietysti sitä täyttämällä ja sit mä oon aina yrittäny miettiä jotain sellasia tulevia asioita mitä ois hyvä... Jos tarvii kysyä esimerkiksi tai selvennystä tai tarkennusta tiettyihin asioihin, ni sellasia asioita yrittänyt sit aina miettiä. Tai sit just jos on jotain niinku, esimerkiksi näihin työtarvikkeisiin liittyviä juttuja. Sellasia yrittänyt miettiä sit, et vois tuoda esille siinä, ku se on kuitenkin hyvä hetki kun voi esimiehen kanssa istahtaa ja rauhassa puhua asioista, ku tää arki on aina välillä niin kiireistä et näkee niin vähäsen. Myös esimies on valmistautunu hyvin, hän on kyllä myös aina käyny täyttämässä sitä runkoa sen jälkeen ku mä oon käyny täyttämässä, ja kyl hyvin mielestäni.

Luonnollisesti arviot haastateltavien omasta valmistautumisesta olivat tarkempia ja eritellympiä, ja vaikeaksi koettiin paikoin arvioida esimiehen valmistautumisen tasoa. Yleinen mielipide tuntui kuitenkin olevan se, että esimiehetkin ovat valmistautuneet keskusteluihin hyvin. Valmistautumiskäytännöt haastateltavien kohdalla vastasivat tutkimuksen mukaan sitä, mitä Sisäasiainministeriössä on suositeltu yleisestikin. Toisaalta viitekehyksen mukaan valmistautuminen varsinkin esimiehen ja organisaation osalta on hyvin laaja prosessi, johon kuuluu muun muassa myös lomakkeiston suunnittelu ja hallintaa ja eri käytäntöjen vertailu ja valinta. Näin ollen tällä tutkimuksella ei voida kovin tarkasti kartoittaa esimiespuolen valmistautumista muuta kuin työntekijöiden näkökulmasta.

Valmistautumiseen liittyen Sisäasiainministeriön lomakkeistossa on mielestäni havaittavissa osioita, jotka ovat verrattavissa esimerkiksi viitekehyksessä kuvattuihin osaamiskarttoihin ja kehityssuunnitelmiin. Kehityskeskustelulomakkeessa on kohtia, joissa

pyritään määrittämään työntekijän ydinosamisalueita ja tulevaisuudessa tarvittavia osaamisia ja kehittymiskeinoja. Lomakkeiston tulososuus on ehkä tiettyjen ammattien kannalta hankala, koska siinä määritellään prosentuaalisesti tärkeimmät tehtävät huomioiden myös ajankäyttö. Tämä voi esimerkiksi sihteerien työn kannalta olla melko haastava tehtävä.

Tutkimuksessa arviot keskustelutilanteesta ja keskustelun kulusta jakautuivat paljolti sen mukaan, miten koettiin lomakkeiden tarkoituksenmukaisuus. Useassa tutkimustapauksessa lomakkeiden käyttöä kritisoitiin samantyyllisesti kuin seuraavassa:

No yleensä se keskustelu menee sen lomakkeen mukaisesti, mut et siinä on hirveesti sellasia kohtia, mitä pitää hypätä yli, et se on tavallaan sellasena pohjana. Et se mennään ensin sit sille läpi, et on käyty kaikki, mitä siin on sanottu, ja sit sillai, et jos jommalla kummalla on jotain muuta viel niinku sanottavaa, ni sit käydään ne. Et aika sellai rento se keskustelutilanne on.

Ne lomakkeet on tehty hirveen sillai niinku semmosille henkilöille, jotka tekee semmosta työtä, et on hankkeita ja projekteja. Ne ei niinku täsmää yhtään tähän työhön et se ei niinku siihen, siin on hirveesti niinku semmosia kohtia, mitä en mä vaan niinku pysty täyttää. Et ei niihin saa mitään järkevää vastausta ja sit taas mun on ihan turha lähteä noit jotai sellasta sälähommaa lajittelee et mikä niistä on tärkeempi, kun toinen et se ei niinku mun mielestä oikein toimi mejän ammattiryhmän kohalla.

Muilta osin keskustelun kulkuun ja keskustelutilanteeseen oltiin pääosin melkolailla tyytyväisiä. Keskustelun kulku noudattaa haastateltavien mukaan Sisäasiainministeriössä käytössä olevaa kehityskeskustelulomaketta. Tosin sitä noudatetaan esimiesten taholta ehkä hieman orjallisestikin, kuten myös edellisestä vastauksesta ilmeni. Lisäksi dokumentoinnissa lähes kaikkien haastateltavien kohdalla oli käytetty ministeriön kehottamia muitakin kaavakkeita: tehtävänkuvauslomaketta ja henkilökohtaista suoritusarviointia. Poikkeuksena edelliseen eräässä tutkimustapauksessa taas molemminpuolinen asennoituminen saattaa osaltaan olla vaikeuttamassa keskustelun kulkua ja tilannetta ylipäänsä:

Se keskustelu menee tämän lomakkeen mukaisesti, ja mä voisin sanoa että olen melko tyyliä. En viittis mennä ollenkaan, mutta olen kuuliainen ja menen, koska se on

pakko käydä. Mulla on ollut monesti kaikennäköstä erilaista netistä tulostettua paperia, kehittämisehdotuksia, että minkä mukaan voisi mennä. Ne on niinku pyyhkiytynyt siinä keskustelun aikana sitten pois. On se tilanne kyllä rauhoitettu, kahdestaan ollaan hänen työhuoneessaan ja kyllä siinä varmaan saa sanoa oman mielipiteensä, en mä sillä, mutta mun mielestä se ei vaan johda mihinkään. Dokumentoinnissa ei ole muuta kaavaketta ollut kun se päälomake. Joskus olen ite ottanut mukaan jotain omaa materiaalia, mutta sitten en enää, koska ajattelin vaa, että pääsisin äkkiä eroon siitä. Netistä olen tulostanut sellasia tuloskeskustelun käymiseen tarkoitettuja ohjeita, joita vois liittää tähän mukaan. Siellä on hirveen hyviä kaavakkeita.

Ensinnäkin edellisestä kuvastuu ehkä kyseisen esimiehen välinpitämättömyys ja haluttomuus kuunnella työntekijää. Kurttilan ym. kuvaamien kuuntelun tasojen mukaisesti tämä olisi mielestäni esimerkki ei-kuuntelun tasosta. Aito kuunteleminen olisi keskustelun onnistumisen kannalta melko kriittinen tekijä, sillä sen puuttuessa myös työntekijän asennoituminen muuttuu vuosien myötä passiiviseksi, jolloin koko keskustelun kulku ja keskustelutilanne kärsii. Toiseksi tässä haastattelussa jälleen tuodaan myös esille kaavakkeiden puutteellisuus, koska haastateltava on hakenut internetistä mielestään sopivampia. Toisaalta lomakkeiden käytön tulisi olla esimiehen varmistama asia: kyseisessä tapauksessahan keskusteluissa ei ollut käytetty muita lomakkeita kuin kehityskeskustelulomaketta, jolloin esimerkiksi palautteen antaminen saattaa jäädä melko vähälle huomiolle.

Lisäksi edellisessä haastatteluotteessa tuli myös esille keskustelupaikkana olevan esimiehen työhuone. Myös se omalta osaltaan saattaa tiedostamatta saada aikaan epätasapainoa keskustelulle ja sen osapuolten välille. Useassa haastattelussa ilmenikin haastattelupaikaksi jokin neutraalimpi tila, esimerkiksi neuvotteluhuone. Tämä kuvaa myös omalta osaltaan sitä, kuinka esimies on näissä tapauksissa kokenut keskustelun käymisen tärkeäksi: hän on varannut sitä varten oman rauhallisen tilan, joka ei varsinaisesti ole kummankaan osapuolen omaa aluetta.

Keskustelussa sovittujen asioiden seuraaminen tutkimuksen mukaan keskittyy pääosin puolivuositaisiin kehityskeskusteluihin. Erityisesti varsinaisen kehityskeskustelun jälkeen käytävät välituloseskustelut ovat tätä varten. Useissa tutkimustapauksissa ilmeni,

että pientä seuraamiseen tähtäävää keskustelua käydään myös kehityskeskusteluiden välillä arjessa:

No sitä toteutumista seurataan yleensä sitten seuraavissa tuloskeskusteluissa. Ei oo meillä ainakaan ollu muuta, että mut et aika paljon käydään sitten sellasta muuta keskustelua esimiesten ja työntekijöiden kesken. Aina sitten millon mieleen tulee asioita niin keskustellaan niistä sitten, vaihdetaan palautetta suuntaan ja toiseen.

Toisaalta osa taas koki, että seuraamista ei tapahdu juuri ollenkaan, tai ainakaan riittävästi. Kuvattiin myös sitä, kuinka seuraamisen luonne on ehkä välillä pakonomaistakin eikä oikeastaan johda mihinkään toimenpiteisiin:

No ehkä ne odotukset keskustelujen seuranta koskien liittyisi sellasiin konkreettisiin koulutustarpeisiin ja tämän tyyppisiin tai jos on jotain omaan työpisteeseen tai toimintatapoihin liittyviä esityksiä. Kun kaikkienensa koko seuranta puuttuu, kylhän ne voidaan lomakkeet kattoo... ja käydäänkin läpi aina seuraavassa tuloskeskustelussa kysymyksellä: ”No onko toteutunut?” ”- No ei ole toteutunut.” ”- Selvä, siirrytään seuraavaan kysymykseen..” Et se ei oikeastaan mun mielestä vastaa tarkotusta. Tästä tulee juuri esiin se keskustelujen luonne, eli ne vaan käydään sen takia kun ne on käytävä.

Osin siis seurannan koetaan hallintoyksikössä olevan puutteellista muutaman haastattelutavan näkökulmasta. Vaikka seuranta tapahtuukin tietyllä tasolla, niin se ei aina kuitenkaan johda tarvittaviin toimenpiteisiin. Syystä tai toisesta prosessi ei pyöri siis täysinäisesti, vaan paperit jäävät niin sanotusti pöytälaatikkoon keskustelun päätteeksi. Näin ollen keskustelun hyödyt eivät kovin suuret voi olla kyseisissä tapauksissa.

4.2.2 Keskustelun sisältö

Sisällön kannalta viitekehyksessä tärkeiksi asioiksi keskustelun toimivuuden ja hyödyllisyyden näkökulmasta nostetaan keskustelun tavoitteet, oikeanlaiset painopisteet ja pääasiallisten osa-alueiden, eli tuloksen ja tavoitteiden sekä henkilökohtaisen kehittymisen, läpikäyminen. Pohdittaessa ajallisesti keskustelun painopistettä (mennyt/nykyhetki/tuleva) jakautuivat tulokset kahtia. Osa mielestä keskustelut painottuvat enemmän tulevaan, mikä olisikin suotavaa teorian valossa, ja osa taas kokee keskus-

telun painottuvan enemmän nykytilanteen kartoittamiseen. Seuraavassa esimerkki jälkimmäisestä:

Varmaan enempi nykyhetken tilanteeseen keskittyä, vähän on käyty läpi sitä mennyttä, mutta sitä käydään läpi että mitä nyt on ja onko se ok. Ja sitten tulevasta ei voi muuta sanoa, että kun ne mahdolliset pakolliset koulutukset käydään läpi.

Et me käydään ne työt siinä läpi, mitä ollaan joka vuosi käyty läpi ja sit: oliko sulla muut-
ta?

Osassa muissakin tutkimustapauksissa ilmeni paikoin sama ongelma, että keskustelu painottuu liikaa nykytilanteeseen. Tämä on turhaa monissa tapauksissa siksi, että työtehtävät eivät ole juurikaan muuttuneet edellisestä kerrasta. Turhan toistaminen osaltaan tekee kehityskeskustelusta ”puuduttavan” käydä eikä siitä silloin voi tulevaa ajattel-
len saada kaikkea mahdollista hyötyä irti.

Pääteemojen läpikäymisessä osoittautuivat suurimman huomion kohteiksi pääasiassa tulos ja tavoitteet. Henkilökohtaiseen kehittymiseen nähtiin keskustelujen hyvin vähän painottuvan. Toisaalta taas esille tuli myös useammassa tapauksessa tuloksen ja tavoit-
teiden määrittämisen vaikeus. Haastateltavat kokivat heidän ammattiryhmänsä tavoit-
teiden toteutumisen ja tuloksen olevan hyvin hankalasti mitattavissa:

No siis, must niinku tässä meidän työssä ei pysty määritteleen sellasia selkeitä tuloksii
mitä vois töissä tehdä et sehän on niinku aika merkityksetön, kun se taas jonkun toisen
töissä voi taas olla tosi oleellinen, ohan nyt tiettyi tavoitteita, mut mä luulen et noi tavot-
teet ja henkilökohtanen kehittyminenkin menee aika sillee lomittain.

Toisin sanoen tästä voisi tulkita, että toimivia tavoitteita ei ole keskusteluissa osattu
asettaa. Edellisestä ilmeni myös monessa haastattelussa esiin tullut asia, että tavoitteet
monesti liittyvät juuri henkilökohtaiseen kehittymiseen, joihinkin tiettyihin koulutustar-
peisiin. Kysyttäessä haastateltavilta heidän omaa näkemystään yleisellä tasolla kehitys-
keskustelun tavoitteista oli vastauskirjo hyvin laaja. Vastauksissa painottui sekä työntekijänäkökulma eli keskustelu nähtiin enemmän mahdollisuutena parantaa työntekijän
omaa asemaa että organisaatio- ja työyhteisötaso eli oman työn limittyminen organisaatio-

tion toimintaan. Osa koki kehityskeskustelut myös hyvänä palautteenantotilanteena, kuten seuraavassa:

Noo... Just niinku alussa sanoin, et se et niinku jutellaan niistä työtehtävistä ja ongelmakohdista sen esimiehen kanssa rauhassa. Et se on tärkein juttu ja sit tietysti nää tavoitteet et, mitä multa ootetaan työntekijänä. Et ne on tietysti tärkeät tietää. Ja onhan se aina kiva saada palautetta siitä omasta työstään, ja et miten on just nää ryhmän tavoitteet ja omat tavoitteet, et kuinka ne limittyy sitte.

Edellisessä tulee esille haastateltavan näkemys siitä, kuinka kehityskeskustelulla voidaan ja pitäisi, teoriassakin esitetysti, luoda yhteyksiä yksilön ja organisaation toiminnan välille. Vastakohtana tälle useassa vastauksessa kuitenkin ilmeni myös hieman työntekijäkeskeisempi näkökulma, joka osaltaan kuvastaa Poikelan määrittelemää valtakontekstia:

Onhan siinä tavoitteita, jos nyt en ajattele henkilökohtaisesti vaan yleisesti keskustelun tavoitteet, niin kyllähän sillä pyritään siihen, että työntekijä voi hyvin ja hänen toiveita kuunnellaan ja haluja, ja yhdessä koitetaan kehittää näitä asioita.

Keskustelujen toimivuuden kannalta olisi oleellista viitekehyksen mukaisesti, että työntekijä ymmärtää oman työnsä tavoitteiden linkittymisen organisaation tavoitteisiin. Jos keskustelu nähdään vain mahdollisuutena kehittää omaa asemaa ja omaa työtä, jää keskustelujen anti melko yksipuoliseksi. Tärkeä teoriasta johdettu motivaatioon linkittyvä seikka on myös asennoituminen keskusteluun puolin ja toisin. Tässä kohden oli eräänlainen tutkimuksen taitekohta. Aikaisemmin ilmeni, että osa koki, etteivät keskustelut oikeastaan johda mihinkään, koska ne koetaan ”pakkopullana” eikä asetettuja tavoitteita siksi seurata. Tästä johtuen samaisilla haastateltavilla myös asennoituminen on hieman pakonomaista. Haastateltavat voisi jakaa tämän osalta Aarnikoivun määrittämien asennoitumistyylien mukaisesti vastustajiin ja panostajiin. Mielestäni sivujen 37–38 haastatteluotteesta ilmenee hyvin vastustajan asennoituminen. Tässä puolestaan esimerkki panostajasta:

No mulla on ollu näihin kehityskeskusteluihin positiivinen asenne, eliikkä tota mun mielestä se on hyvä käydä läpi, vaikka toki käydään sitten keskustelun ulkopuolellakin asioita läpi esimiehen kanssa. Et se on hyvä tilanne sitten kerrata pitemmältä aikaväliltä, et

mitä on tehty ja mitä tullaan tekemään. Esimiehellä on mun mielestä hyvin samanlainen asenne kun minullakin että positiivisilla linjoilla ollaan menty siinä.

Positiivisen asennoitumisen taustalla tutkimustapauksissa usein oli juuri se, että myös odotukset keskustelun suhteen ovat toteutuneet hyvin. Useimmissa tutkimustapauksissa määriteltiin myös haastateltavien omia odotuksia keskustelujen suhteen. Keskeistä näihin liittyvissä tutkimustuloksissa oli, että haastateltavilla oli hyvin erilaisia odotuksia keskustelujen suhteen. Näin ollen myös odotusten toteutumisen suhteen kokemukset olivat melko eriäviä.

Toiset kokivat odotusten pääasiassa liittyvän työtehtävien läpikäymiseen ja niissä ilmenneisiin ongelmiin. Kyseiset odotukset olivat myös heidän mielestään toteutuneet hyvin. Negatiivisemmin asennoituvat kertoivat odotusten liittyvän siihen, että keskusteluista olisi ylipäänsä jotain seuraamuksia, ja että niitä seurattaisiin systemaattisemmin:

Paremminkin voisi olla odotukset toteutuneet. Jotenkin sitä toivoisi, että ne johtaisi johonkin toimenpiteisiin tai ainakin et niitä käsiteltäis ja seurattais, et ehkä se seurannan puute on sellanen.

Aika useasti kyllä se jää sille teoriasolulle, et se tulokeskustelu aika useasti käydään sen tulokeskustelun käymisen ilosta, aika harvoin siitä on mitään konkreettisia seuraamuksia. Kyllähän siellä saat esittää toivomuksia, että haluaisit viikon Karibian matkalle erilaisia kulttuureja tutkimaan, mut että kuinka usein nää toiveet sitten toteutuu, olkoon ne sitten pienemmissä tai suuremmissa mittakaavoissa. En tarkoita että niiden tarttis tällasia olla... Ihan joku päivän koulutuskin, niin eihän se välttämättä toteudu, hyvin usein tulee vastaan jo rahalliset resurssit, et senkin takia ne jää toteutumatta tai sitten ajalliset resurssit, et yksinkertaisesti lomat tai muiden aikataulut ei kohtaa, et siinä on niin paljon tekijöitä.

Viitekehyksessä yksi toimivuuden kannalta olennainen asia on se, että useasti henkilöllä saattaa olla epärealistisia odotuksia kehityskeskustelujen suhteen, jos ennen keskusteluja ei ole määritelty raameja sille, mitä on mahdollisuus toteuttaa. Edeltävässä haastattelussa ilmenee haastateltavan turhautuminen siihen, kun odotukset eivät ole toteutuneet esimerkiksi rahallisten tai ajallisten resurssien vuoksi. Turhautuminen taas

ruokkii sitä, että seuraavalla kerralla jaksaa panostaa aina vähemmän ja vähemmän keskusteluun.

4.2.3 Vuorovaikutuksen keskeiset elementit

Palautteen antaminen ja saaminen on yksi kehityskeskustelun päätehtävistä, jossa vuorovaikuttaminen on keskeisessä asemassa. Se liittyy olennaisesti suorituksen arviointiin. Tutkimuksissa haastateltavien kokemukset palautteen suhteen vaihtelivat. Osalla keskusteluissa palautetta ei juuri edes ollut annettu puolin eikä toisin, toisilla se taas oli ollut suuremmassa roolissa. Tässä näkyi taas selkeästi yhteys edellä määriteltyihin panostajiin ja vastustajiin: panostajien keskusteluissa palautetta annettiin puolin ja toisin kun taas vastustajien keskusteluissa ei niinkään. Ilmeni myös, että usein työntekijälle annettava palaute oli vain myönteistä ja melko yleisellä tasolla olevaa. Seuraavasta haastattelusta tulee esiin palautteen antamisen vähyys ja esimiehen asennoituminen palautteen antamiseen ja saamiseen:

No ei siinä ole muuta palautetta, kun että kaikki on mennyt hyvin, jatka samalla tavalla. Eli ei mitään rakentavaa palautetta. Esimies ei myöskään pyydä itselleen annettavan palautetta, vaikka kyllä mä oon yrittänyt antaa, mutta hänellä nousee karvat pystyyn. Hänestä tulee aggressiivinen, mieluummin olen hiljaa...siis sellanen että hän puolustautuu, hän ei osaa ottaa sitä vastaan silleen, että hän rupee kauheesti puolustautuun. Ja sit se positiivinen palautekin tuntuu jo siltä, että se ei oo palautetta enää ollenkaan.

Kuten aiemmin tutkimustuloksissa olen jo käsitellyt turhautumista aiheuttavia tekijöitä, on myös edellisestä huomattavissa samankaltaista. Yksipuolinen ja erittelemätön palaute on melko turhauttavaa palautteen saajalle, vaikka onkin hyvä, että positiivista palautetta annetaan. Jos ei kuitenkaan ikinä saa rakentavaa palautetta työstään, ei voi myöskään kehittyä. Toisaalta taas joissain haastatteluissa tuntui asennoituminen palautteeseen puolin ja toisin olevan rakentavampi ja myönteisempi. Kehityskeskustelut koettiin hyvänä tilaisuutena saada ja antaa palautetta, myös esimiehelle:

Joo eli esimies sitte tosiaan eri kohdilta arvioi sitä suoritusta ja näillä henkilöillä, joilla sitten on se vaatimustaso palkkauksessa, ni esimies sitte pisteyttää heitä, ni se mahdollistaa myös sitte palkkauksen tarkistamisen siinä samassa yhteydessä. Ja esimies sitten antaa sen pohjalta palautetta, ja työntekijöillä on sitten mahdollisuus aina kun käydään läpi

eri kohtia siinä kehityskeskustelulomakkeessa antaa sen myötä sitten esimiehelle palautetta. Oon kokenut et siinä tilanteessa pystyy hyvin antamaan palautetta esimiestoiminnasta, ja mun mielestä esimies osaa ottaa sitä vastaan hyvin, et siitäkin ollaan keskusteltu. Esimies on myöntänyt, et se on tärkeätä, et esimies pystyy myös ottamaan negatiivista palautetta vastaan. Et mun mielestä meillä käydään ihan rakentavasti nää keskustelut, et se on helppoo ottaa vastaan oli se sitten negatiivista tai positiivista palautetta. Et itekin näen, et se on tärkeätä, et negatiivista palautetta annetaan, jos jotain korjaamisen varaa on.

Sisäasiainministeriön kehityskeskustelukäytäntöihin kuuluu henkilökohtaisen suoriutumisen arviointi siihen suunnitellun lomakkeen pohjalta, kuten edellisessä oli tehty. Tutkimuksessa kuitenkin ilmeni myös, että sitä ei aina käydä läpi. Kyseisellä arviolla on mahdollisuutta vaikuttaa palkkaan. Tätä kritisoi, koska eräänkin haastateltavan mielestä oli hieman kyseenalaista, vastaako lomake kovinkaan hyvin todellisia työtehtäviä.

Keskustelun onnistumisen kannalta olennaista on myös sen tasavertaisuus ja dialogisuus. Hyvin usein tutkimuksen mukaan kuitenkin jompi kumpi osapuoli keskustelua hallitsee, yleensä esimies. Toisaalta liiallinen lomakkeisiin tuijottaminen voi osaltaan saada aikaan sellaista, että esimies käy liian systemaattisesti läpi kaikki osiot, jolloin tilanteesta tulee hieman teennäinen monologi. Seuraavassa yksi esimerkkivastaus:

No kylhän se sillee menee, et jos sen lomakkeen mukaan menee, et esimies sitä keskustelua vetää sitten. Et ihan voi kommentoida sinne väliin sitten niin paljon kun haluan, mut kyl se sit tavallaan johtaa sitä keskustelua. Sit loppuun on sit sillee et, onks mul jotai sanottavaa. Mut et on se kyl ihan selkeesti sillee, et se tavallaan vie sen keskustelun läpi.

Tästä huomaa myös sen, että olisi ehkä pitänyt vielä tarkemmin määrittää tuossa kysymyksen yhteydessä nimenomaan se, että yritetään kartoittaa keskustelun tasapuolisuutta. Esimieshän kuitenkin aina ohjaa keskustelua, mutta se on eri asia kuin keskustelun hallitseminen. Lähes kaikki haastateltavat kuitenkin olivat sitä mieltä, että esimies hallitsee keskustelua, ja osa koki sen ihan positiiviseksi asiaksi ja osa taas negatiivisesti. Tässä jakautumisessa puolestaan voi olla taustalla juuri se, miten kysymys on ymmärretty: hallitsemisena vai ohjaamisena.

Sanattoman viestinnän arvioiminen keskustelutilanteessa koettiin hyvin hankalaksi eikä sillä tuntunut olevan kovinkaan suurta roolia prosessissa. Toisaalta sen olemassaolo tiedostettiin, mutta sitä ei sen tarkemmin osattu ruveta erittelemään:

Kylhän siinä ilmeet ja eleet on mukana, mut ei niillä niinku niin suurta roolia ehkä oo siinä ollut.

Tältäkin kysymykseltä olisi ehkä saatu enemmän irti, jos sanaton viestintä olisi määritelty tarkemmin tai kerrottu siihen kuuluvia osa-alueita. Haastateltavat helposti ajattelivat siihen liittyvän vain ilmeet ja eleet, kun taas äänen painot tai istumisjärjestelyt eivät nousseet esille. Toisaalta, tuskin tällä kysymyksellä olisi lopulta kovin suuri merkitys ollutkaan kokonaistutkimustulosten kannalta.

4.2.4 Luottamus kaiken pohjana

Luottamus luo pohjan koko kehityskeskustelulle. Keskustelun ilmapiirin suhteen olivat mielipiteet myös kahtia jakautuvia. Tämänkin teeman taustalla oli panostajien ja vastustajien profiilit. Panostajilla keskustelua käydään mukavassa, rakentavassa ja avoimessa hengessä, kun taas vastustajilla ilmapiiri on hieman pakonomainen, kuten seuraavasta ilmenee:

Ei se ilmapiiri mitenkään ihan negatiivinen ole. Ei mitään semmosta, et nyt päästään tekeen hyvä homma vaan että pakko. Ehkä se on kummaltakin nykypäivänä sellanen, et vedetään tää homma läpi.

Tällaisessa ilmapiirissä keskusteleminen ei ehkä tuota kovin syvällistä antia eikä hedelmällistä pohjaa luottamuksen rakentumiselle. Tällöin osapuolet eivät ole oikeista syistä sitoutuneet keskusteluun. Valpolan etiikkaa koskevassa teoriassa edellinen haastattelute kuvaisi velvollisuusetiikkaa: osapuolille tärkein keskustelun käymisen motiivi on sääntöjen noudattaminen. Oikeudenmukaisuusetiikassa taas kyse oli siitä, että keskustella tähdätään molempien hyvään.

Luottamuksen rakentumisen ja läsnäolon kannalta tärkeätä on myös tunne siitä, että pystyy kertomaan avoimesti kaiken tarvittavan. Tässä tutkimustulokset olivat melko

yksimielisiä. Kaikki kokivat pystyvänsä sanomaan sen, mitä haluavat. Seuraavassa esimerkki tästä:

No aluks se ilmapiiri on vähän sellanen jännittynyt ja vaivaantunut, mut sit se, no ainakin omalla kohallani se ilmapiiriin vähän vapautuu, ku päästään siihen asiaan ja jutteleen. Tulee sellanen, et uskaltaa sanoo asioita avoimesti... Et mulla ei oo tullu vastaan sellasia vaikeita asioita esimerkiksi, että työkaveria kiusattas, et ei oo tullu sellasta vastaan, et ei oo tarvinnut sellasista näissä keskusteluissa keskustellakaan. Mut kyl mä luulen, et vaikka ne on tosi vaikeita asioita, nii luulen et sellasenki pystys varmaan niinku...ku mä koen et tää mun esimies on sellanen tosi reilu ja tasapuolinen ja hälle kyl...ja luottamuksen arvonen, et hälle pystyy kyllä kertomaan niinku vähän huonompiakin juttuja.

Edellisestä myös mielestäni tulee ilmi molemminpuolinen arvostus ja kunnioitus esimiehen ja alaisen välillä: alainen kertoo esimiehen olevan reilu ja tasapuolinen sekä luottamuksen arvoinen. Samansuuntaisia vastauksia tuli myös muiden panostajien vastauksissa. Työntekijät kokivat, että pystyvät kertomaan kaiken tarvittavan. Ongelmaksi muodostuikin monessa kohdin se, että avoimuuden ei vain nähty johtavan mihinkään toimenpiteisiin.

Kysyttäessä työntekijöiltä heidän sitoutumistaan kehityskeskusteluun, ja syitä sen taustalla, jakautuivat vastaukset jälleen. Vastustajat kokivat, etteivät välttämättä ole niin sitoutuneita keskusteluun enää. Tähän syynä oli se, että ne eivät ole johtaneet mihinkään. Vastauksista tuli monessa kohden ilmi se, että keskusteluja tunnutaan käyvän vain käymisen pakosta:

Kyllä mä alkuun yritin olla sitoutunut, mutta kun tyhjän saa pyytämättäkin, se on se juttu... Mä oon saanut vinkkejä muiltakin, et mitä mä siellä sanosin ja tekisin, koska mä olen valittanut siitä. Ei se mitään auta, aina mennään samalla kaavalla läpi.

Toisaalta taas panostajat kokivat olevansa sitoutuneita keskusteluun, ja ihan perusteluista ja rakentavista syistäkin. Heidän mielestään keskustelut ovat hyvä tilaisuus vaihtaa palautetta ja ylipäänsä kerrata sen hetkistä tilannetta. Lisäksi monet kokivat, että keskusteluiden avulla voidaan lisätä tietoisuutta oman työn tärkeydestä ja limittymisestä tiimin tavoitteisiin:

Kyl mä oon sitoutunut siihen, et se on just hyvä tapa käydä näitä tavoitteita läpi. Et oikeestaan ilman niitä ei tämmösiä kehityskeskusteluja... Ei tietäis sitä, et miten ne omat työtehtävät tukee sitä tavoitteisiin pääsyä. Ja se on tärkeää et saa palautetta näissä keskusteluissa ja just et esittää niitä omia toiveita.

Luottamuksen rakentumiseen kahdenkeskisissä keskusteluissa voi myös vaikuttaa Sisäasiainministeriössäkin etukäteen käytävät ryhmäkehityskeskustelut. Mielipiteet myös näiden suhteen jakautuivat. Osan mielestä ne ovat hyvä tapa lisätä yhteisymmärrystä sen suhteen, kuinka oma työ ja tavoitteet voivat vaikuttaa ja liittyä ryhmän tavoitteiden toteutumiseen:

No mä oon kokenut sen hyväksi. Sen oman esimiehen lisäksi on myös hänen esimiehensä paikalla näissä tilaisuuksissa, ja se on ihan hyvä, et siinä käydään sitten läpi ne ryhmän tavoitteet. Et siitä on sitten helpompi tunnistaa, mitkä näistä ryhmän tavoitteista koskee sitten henkilöä itseään.

Osa taas koki ryhmäkeskustelut omalla kohdallaan turhiksi lähinnä siksi, että oman työn ei koettu liittyvän kovin läheisesti ryhmän tavoitteisiin, kuten seuraavassa:

No mun kannalta sillä ryhmäkeskustelulla ei oo niin merkitystä, ja mun tehtävänkuvan kannalta, mut mä uskon et muille sillä on merkitystä, koska sieltä tulee ne isot linjat esimerkiksi joidenkin hankkeiden osalta ja näin. Et niiden osalta varmaan on paljonkin merkitystä, mut en mä koe et omalla kohdalla sillä olis hirveesti merkitystä.

Tämä taas on osaltaan osoitus ehkä siitä, että organisaation taholta ei ole tarpeeksi vahvasti tuotu esiin yhteyttä tiimin tavoitteiden ja yksilön tavoitteiden välillä jokaisen kohdalla. Toki se ei kaikkien ammattiryhmien osalta ole yhtä vahvassa asemassa. Tähän liittyen joissain haastatteluissa tuli jälleen esille myös määrällisten tulostavoitteiden määrittämisen vaikeus kulloisessakin ammattiryhmässä:

Tota, kyllähän se (ryhmäkeskustelu) tietysti siinä mielessä on hyvä, että jos joku haluaa, niin se antaa pohjan miettiä sitä omaa tulostuloskeskustelua... Meidän ryhmällä on se ongelma, että määrällisiä tulostavoitteita ei voi asettaa, kuten tietysti monissa muissakin ammattiryhmissä, niin ne on vähän sellanen veteenpiirretty viiva ne tulostavoitteet. Siinä ryhmäpalaverissa ne tulostavoitteet vaan lähinnä käydään läpi, ei siinä keskustella juuri mitään niistä asioista.

Useassakin haastattelussa ilmeni sama asia kuin edellisessä, että ryhmäkehityskeskustelussa monesti käydään ”luentomaisesti” läpi vain ryhmän tulostavoitteet. Tällöin, varsinkin edellisen kaltaisessa ryhmässä, saattaa jäädä hieman hämärän peittoon linkki yksilön ja organisaation tulostavoitteiden välillä, jos sen hahmottaminen on yksin työntekijän vastuulla. Vaikka määrällisiä tulostavoitteita ei voitaisi asettaa, voi laadullisia ja toimivia tavoitteita pyrkiä asettamaan mahdollisimman yksilöidysti.

Luottamukseen kuuluva ulottuvuus on myös eettisyys, jota jo hieman luottamukseen liittyvien ensimmäisten tutkimustulosten yhteydessä käsiteltiin keskustelun käymisen motiivien pohjalta. Suurin osa koki keskustelujen olevan eettisellä pohjalla. Keskusteluja tunnettiin käytävän luottamuksellisesti. Toisaalta taas kukaan haastateltavista ei ollut tietoinen eikä osannut määritellä sitä, millainen tieto keskusteluista voidaan ottaa organisaation hyödynnettäväksi ja mikä taas osaltaan jää täysin luottamukselliseksi. Seuraavassa päälinjaa kuvaava esimerkki eettisyyden kokemisesta:

Ei mun mielestä siinä (eettisyydessä) oo mitään ongelmaa, ei ole tullut vastaan et toinen osapuoli olis jäänyt kiinni mistään. Kyl mun mielestä ne asiat joita kahden kesken keskustellaan ni pysyy luottamuksellisina.

Vaikka pääasiassa koettiin keskustelujen olevan eettisellä pohjalla, tuli myös tutkimuksessa esille hieman epäeettisiäkin piirteitä olevan keskusteluissa:

En mä tiedä miten pitkälti hän kertoo asioita eteenpäin, koska mullekin kerto toisten palkat ja mun mielestä se ei olis saanut saanoa, olisi jättänyt viisaasti auki, kertonut että nyt taloudellinen tilanne on se, että korotuksia ei voida tehdä... Kaikki palkat on valtion virkamiehillä julkiset, mutta en ole käynyt katsomassa kenenkään palkkatietoja enkä luota siihen mitä se sano, että mä saan saman kun esimerkiksi joku toinen.

Vaikka kyseessä ei olekaan mikään laaja ilmiö, tällainen on kuitenkin aina vakavasti otettava asia. Kyseisessä tapauksessa esimiehellä ei ehkä ole käsitystä siitä, millainen tieto on järkevää ottaa keskustelussa esiin.

4.2.5 Hyödyllisyydestä

Lopuksi haastateltavilta vielä kyseltiin heidän yleistä mielipidettään keskustelujen hyödyllisyydestä Sisäasiainministeriössä sekä kehittämisideoita keskustelujen mielekkäämmäksi saamiseksi. Haastateltavat kokivat pääosin, että keskusteluista voitaisiin saada enemmänkin hyötyä irti. Tyytymättömyyttä keskustelujen hyödyllisyyteen oli aistittu laajemminkin organisaatiossa, kuten seuraavassa vastauksessa ilmenee:

Oonkin tässä tuonu esille, et mun mielestä ne on hyödyllisiä, et ku työ on kiireistä ni sit on hyvä välillä istahtaa alas ja keskustella, vaikka se onkin vähän teennäinen ku on se lomake minkä pohjalta... Mut et sit toisaalta se lomake on hyvä koska sen avulla se keskustelu lähtee pyörimään sitten, et tota kyl pidän niitä hyödyllisinä ihan niinku molempien kannalta, esimiehen ja työntekijän näkökulmasta. Tietysti, jos ei oo nii hyvät välit esimiehen kanssa, et ei koe reiluks, ni ei pysty luottaan, ni sit niistä ei oo niinku niin paljon hyötyä.

Et kyl tässä meijänkin ryhmässä on paljon sellasia asenteita, ettei kehityskeskusteluista tykätä yhtään ja joittenkin mielestä ne on ihan turhia, mut kyllä ne minun mielestä on pelkästään hyviä, vaikka siinä nyt on jotain just nää tulokset ja tavoitteet... Ni varmaan ne joillekin on jossain vaiheessa turhia asioita, mut kyl siinä enemmän hyvää kun huonoa on mun mielestä, että keskustellaan.

Kehitysehdotukset liittyivät jo esille tulleisiin lomakkeiden käytettävyyden parantamiseen sekä keskustelun käymiseen oikean esimiehen kanssa. Lisäksi esille nousi myös mahdollinen esimiehen koulutuksen tarve keskustelujen käymiseen ja myös työntekijäpuolen oman aktiivisuuden lisääminen. Tässä henkilöstön esittämiä kehitysehdotuksia omin sanoin:

Ehkä se että se esimies menisi aiheeseen liittyvään koulutukseen tai perehtyisi asioihin, koska monesti on niin että se ei itse tiedä sen enempää kuin toinenkaan.

Jos se käytäisiin oikein sen todellisen työparin kanssa, kyllä siitä voisi saada todella paljon irti. Semmonenhan se pystyy tietämään kuinka työsi teet ja pystyttäisi keskustelemaan toiveista ja haluista... Niin se pitäisi ollakin, en tiedä miksi ministeriössämme on tehty tällainen päätös, että keskustelut käydään tiiminvetäjän kanssa. Se voi tietysti olla, että joissain yksiköissä se on toisentyyppinen mutta tota...me toimitaan tässä meidän tiimissä niin erillään, että työtehtävät on kuitenkin aika erilaiset. Työskentely virkamies-

puolella ja poliittisella puolella on niin erilaista että yleispäteviä sääntöjä ei voi luoda. Ainakin ensimmäinen parannuskohde olisi se, että toista osapuolta vaihdettais.

Sanotaan että mä itse nään, että sen työntekijäosapuolen pitäis olla aktiivisempi, tosiaan omalta osalta siihen aina pyrinkin, mutta kaikilla se ei niin ole ja esimies saattaa helposti hallita sitä keskustelua. Ja tota se on tietysti jokaisen omalla vastuulla et miten siinä toimii, et se on mun mielestä lähinnä se et mitä jokainen voi itse kehittää osaltaan et uskaltaa ottaa esille ne asiat mitä sitten haluaa käytävän siinä läpi.

No esimerkiksi se lomakepohja mun osalta, et suurin osa on ihan turhaa käydä läpi ku ei se niinku täsmää tehtävänkuvaan ollenkaan. Nii et se tavallaan vois olla jotenkin selkeempi se pohja et se osuis niinku mun tehtäviin paremmin, et se on vähän niin ku tietynlaisten virkamiesten tehtäviin tehty sopivaksi... Et se on niinku toisille tehty nyt helppoks, et tässä hommassa se ei oikein toimi, et päinvastoin.

Mielenkiintoista oli se, että panostajat näkivät usein parannettavaa olevan pääosin työntekijäpuolella, kun taas vastustajat kokivat kehitettävää olevan ainoastaan esimiespuolella. Vastustajat olivat mielestäni tyyliltään ehkä hieman itsekritiikittömämpiä kuin panostajat.

4.3 Yhteenveto

Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen teemahaastatteluin case-tutkimuksena oli hyvin monivaiheinen prosessi. Tutkimusstrategian valintaan vaikuttivat sekä tutkimuksen tekemisen taustalla olevat motiivit, tutkimusongelmien muoto ja tyyli sekä oma tutkijan luonteeni ja tapani katsella maailmaa. Lisäksi teemahaastattelut olivat hyvä vaihtoehto teorialähtöisen analyysin tekemiseen, koska niiden avulla haastattelumateriaali oli kätevä sitoa viitekehykseen.

Tutkimuksen kohderyhmänä oli ministeriön hallintoyksikkö sopivan kokonsa vuoksi. Viisi haastateltavaa valitsin eri hallintoyksikön sisäisistä tiimeistä pyrkien mahdollisimman laajaan ikä- ja sukupuolijakaumaan. Haastattelut sujuivat rennosti ja asiasisällöltään vaihtelevasti loppupään haastatteluja kohden parantuen. Litteroinnin toteutin saman päivän aikana.

Tutkimustuloksia analysoitaessa keskeistä oli teemoittain käsitellä aineistoa ja nostaa sieltä kuvaavimpia kommentteja ja vastauksia. Aluksi käsittelin virittäytymisteemaa eli kehityskeskustelukäytännön muuttumista ministeriössä haastateltavien työssäoloaikana. Tässä keskeinen esiin noussut asia tutkimusongelmien kannalta oli keskustelun esimiesosapuolen vaihtuminen tiuhaan erityisesti johdon sihteerien tiimissä. Muuten keskustelujen koettiin pysyneen melko samanlaisina sitten toiminnankehittämishankkeen vuonna 2005.

Aineistoa tarkasteltaessa prosessin näkökulmasta selvisi, että tutkimuksen mukaan haastateltavat valmistautuvat itse hyvin keskusteluihin ja kokivat myös pääosin esimiehen näin tekevän. Toisaalta työntekijöiden on hyvin hankala tietää todellisuudessa esimiehen valmistautumisen tasoa. Keskustelutilannetta ja keskustelun kulkua kritisoitiin lähinnä keskustelulomakkeiston huonon käytettävyyden vuoksi. Jälkiseurannan suhteen kokemukset jakautuivat: toisissa tiimeissä seurataan asioiden toteutumista arjen keskusteluissakin, ja toisissa taas seuranta puuttuu täysin.

Keskustelun painopisteiden tarkastelussa myös vastaukset jakautuivat kahtia: osa koki keskustelujen painottuvan enemmän tulevaisuuteen ja tavoitteisiin, ja osa taas oli tyytymätön keskustelujen keskittymiseen lähes pelkästään nykytilanteeseen. Pääteemojen suhteen taas keskustelut pääosin tuntuivat keskittyvän tulokseen ja tavoitteeseen eikä niinkään henkilökohtaiseen kehittymiseen. Esiin nousi myös tuloksen ja tavoitteiden määrittämisen vaikeus.

Haastateltavat kokivat yleisellä tasolla kehityskeskustelujen tavoitteiden painottuvan joko työntekijän oman aseman parantamiseen tai oman työn limittymiseen organisaation tavoitteisiin. Asennoitumisen suhteen oli panostajia, jotka kokivat keskustelut positiivisena vaikutusmahdollisuutena, ja vastustajia, jotka kokivat ne vain välttämättömänä pahana. Asennoitumisen taustalla oli ainakin se, kuinka omat odotukset olivat toteutuneet keskustelujen suhteen. Osalla saattoi olla myös hieman epärealistisia odotuksia.

Myös palautteen antamisen ja vastaanottamisen suhteen jakauduttiin kahtia: panostajilla tuntui keskustelussa olevan palautteella keskustelussa isompi rooli ja heidän kohdallaan tehtiin myös suositeltua suoritusarviointia. Vastustajilla palautetta ei annettu juuri lain-

kaan puolin tai toisin tai se oli hyvin pintapuolista. Lähes kaikki kokivat esimiehen hallitsevan keskustelua. Toisaalta vaarana saattoi olla hallitsemisen tulkitseminen ohjaamiseksi. Sanatonta viestintää taas ei osattu tarkemmin eritellä, koska siihen ei ollut kiinnitetty huomiota. Myös käsite saattoi olla epäselvä.

Luottamuksen rakentuminen keskustelun motiivien kautta osoitti myös molemmat puolensa tutkimustuloksissa. Vastustajien kokemusten mukaan keskusteluja tunnuttiin käyvän pakonomaisesti velvollisuudesta sen käymistä kohtaan, kun taas panostajilla taustalla oli yhteinen ymmärrys ja pyrkimys molempien osapuolien hyvään. Melko yksimielisesti koettiin kuitenkin, että keskustelussa pystyy avoimesti kertomaan kaiken tarvittavan. Sitoutumisen suhteen myös jakauduttiin aiempien teemojen tapaan kahtia. Ne, joiden odotukset eivät olleet toteutuneet, eivät myöskään nykyisin pystyneet täysin sitoutumaan keskusteluun.

Ryhmäkehityskeskustelut osa koki hyvänä tapana päästä ymmärtämään oman työn yhteys organisaation tehtävään, mutta osa taas koki ne turhiksi, koska yhteys omaan työhön oli hieman häilyvä. Suurin osa koki keskusteluja käytävän eettisellä pohjalla, mutta pientä epäasiallista tietojen levitystä esimiehen taholta tuli kuitenkin tutkimustuloksissa ilmi.

5 Diskussio

Kuten opinnäytetyötä aloitettaessa jo tiedettiin, kehityskeskusteluja ei ehkä pystytty hyödyntämään Sisäasiainministeriössä niin hyvin kuin olisi mahdollista. Työn pohjana ja siihen motivoivana tekijänä oli Sisäasiainministeriön vuoden 2009 henkilöstötutkimuksen osa, jossa ilmeni yli 20 % henkilöstöstä pitävän keskusteluja jokseenkin turhina. Halusin selvittää tämän taustalla olevia tekijöitä tutkimalla tarkemmin hallintoyksikköä. Päättökäsimusongelmaksi muodostui se, miten kehityskeskustelut toimivat Sisäasiainministeriössä työntekijöiden näkökulmasta. Tähän liittyen alatutkimusongelmiksi asetettiin:

- a. Miten vuorovaikutus keskusteluissa toimii?
- b. Miten luottamuksellinen ilmapiiri keskusteluissa on?

Vastaus päättökäsimusongelmaan on tutkimuksen perusteella voimakkaasti kaksijakoinen. Kehityskeskusteluihin liittyy sellainen henkilökohtaisuus ja tunnepitoisuus, että niihin helposti kokemusten kautta syntyy voimakas asennoituminen joko puolesta tai vastaan, kuten tutkimuksessa ilmeni. Nimitän positiivisesti suhtautuvia panostajiksi ja negatiivisesti suhtautuvia vastustajiksi teoriassa esitetyn mallin mukaisesti. Negatiivisen suhtautumisen ja asennoitumisen takana kuitenkin oli sellaisia asioita, joihin organisatiolla on mielestäni mahdollisuus vaikuttaa.

Vastauksena päättökäsimusongelmaan panostajien mielestä keskustelut toimivat hyvin ja ovat hyödyllisiä. Vastustajat taas kokivat keskustelujen toimivuuden olevan heikommalla tasolla. Panostajat kokivat myös onnistuneen vuorovaikutuksen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymisen, kun taas vastustajat kokivat keskusteluissa olevan kommunikatio-ongelmia ja pienin osin myös luottamuspulaa.

Toimiva asia keskusteluissa on mielestäni Sisäasiainministeriön kehityskeskusteluprosessin rakenne jo itsessään, sillä siihen on sisällytetty yksi ryhmätasoinen keskustelu ja kaksi yksilötasoisia keskustelua vuodessa. Ryhmäkehityskeskustelulla on mahdollisuus saada nivottua yksilön ja organisaation tavoitteet yhteen ja kasvattaa ymmärrystä oman työn merkityksestä. Tässä onkin onnistuttu melko hyvin tutkimustulosten mukaan. Kuitenkin olisi jatkossa ehkä syytä vielä koettaa parantaa ryhmäkeskustelun sisältöä ja

tyyliä, jotta se vastaisi kaikkien ammattiryhmien tarpeisiin. Lisäksi olisi hyvä pohjustaa jo ryhmäkehityskeskustelussa kahdenkeskisiä keskusteluja pohtimalla niiden tavoitteita. Olisi myös hyvä sopia raamit sille, mitä keskusteluilta voidaan odottaa. Tällöin ei tulisi turhia pettymyksiä, jotka taas ruokkivat negatiivista asennoitumista ja epäluottamusta jatkossa. Tähän liittyen esimies voisi myös esittää keskustelujen jälkeen tiimiläisille yhteisesti yleisellä tasolla yhteenvedon keskustelujen annista ja siitä, mihin asioihin aikoo tarttua. Työntekijäkeskeisyyden välttämiseksi taas voisi keskustelujen pohjana käyttää esimerkiksi viitekehyksessä esitettyä alaitaitomittaristoa, jonka avulla arvioitaisiin työntekijää työyhteisön ja organisaation jäsenenä.

Ongelmia tuntui liittyvän myös tuloksen ja tavoitteiden määrittämiseen ja asettamiseen tietyissä yksiköissä, mikä osaltaan lisää turhautumista keskusteluihin. Tämä lienee yleinen ongelma muissakin organisaatioissa ja erityisesti valtionhallinnon alalla, koska tuloksellisuus painottuu paljolti laadullisiin ja toiminnan vaikuttavuuteen liittyviin asioihin. Mielestäni jatkoa ajatellen olennaista olisikin kiinnittää huomiota siihen, että jokaisessa kehityskeskustelussa asetetaan jonkinlaisia yksilötasoisia toimivia tavoitteita, koska ilman tavoitteita ei voi olla kovin korkea motivaatiotaso. Avuksi voisi esimiehille tarjota esitettyä smart -testiä tai muuta aiheeseen liittyvää materiaalia ja koulutusta.

Vielä olennaisempaa kuitenkin olisi se, että sovittujen asioiden ja tavoitteiden toteutusta seurattaisiin aktiivisesti myös arjen kommunikaatiossa ja viimeistään välitulost keskustelussa, kuten osassa keskusteluja tehdäänkin. Muuten keskustelun merkityskin saattaa paisua liian suureksi, jolloin myös odotukset sen suhteen kasvavat. Keskustelun päätösvaiheessa olisi hyvä konkreettisesti sopia seurannasta ja siitä, mitä kukin tekee. Tämä aihe kuitenkin on niin merkittävä, että se tarvitsisi ehdottomasti samankaltaista laajempaa tutkimusta pohjalle. Erityisesti myös esimiesten näkemyksiä ja kokemuksia tulisi kartoittaa liittyen siihen, miten he työstävät keskustelujen jälkeen sovittuja asioita. Ongelmana seurannan puutteessa saattaa olla myös se, että esimerkiksi toimivien tulostavoitteiden asettamisessa on epäonnistuttu alun perin. Tällöin seuranta pelkästään kahdenkeskisissä keskusteluissa saattaa muodostua mahdottomaksikin.

Mitä tulee keskustelujen käymiseen ”väärän” esimiehen kanssa, luulen ilmiön koskevan hyvin vähäistä määrää henkilöstöä loppujen lopuksi. Tutkimuksen osalta kyseessä oli

johdon sihteerien yksikkö. Toisaalta ongelman ytimenä voi olla sekin, että linkki tiiminvetäjän ja seuraavan tason esimiehen välillä ei toimi odotetulla tavalla, jolloin asiat eivät sen vuoksi etene tai niitä ei seurata. Jos tällaista käytäntöä toteutetaan, olisi mielestäni ehdotonta varmistaa kuitenkin palautteen saaminen henkilöiltä, joiden kanssa tai joille oikeasti työtä tekee. Kehityskeskustelun pohjana voisi käyttää sellaisia palautteita, joihin myös oikea työpari on antanut panoksensa.

Prosessia ajatellen esiin nousi myös keskustelujen keskittyminen paljolti nykytilanteeseen, mikä myös osaltaan on tylsistytävä tekijä. Myöskään henkilökohtaiseen kehittämiseen ei useiden haastateltavien kohdalla tunnuttu keskittyneen juuri lainkaan. Tämä ehkä juontaa juurensa siitä, että osa keskusteluista käydään pakonomaisesti velvollisuuden vuoksi. Joissakin keskusteluissa käydään vuodesta toiseen samat asiat läpi, koska keskustelut koetaan turhiksi. Tällöin voisi olla elähdyttävää välillä sopia kehityskeskustelujen fokuksittuvan esimerkiksi toiminnan kehittämiseen laajemmin, jolloin esimies tiedustelee työntekijän näkemyksiä ja mielipiteitä aiheen tiimoilta, kuten Valpola esittää. Kaiken kaikkiaan fokusta voitaisiin kehittää enemmän Poikelan määrittelemän osamiskeskustelun suuntaan. Siinä on samoja piirteitä kuin Valpolan esittämässä fokusoidussa toimintahaastattelussa eli painopiste olisi toiminnan kehittämisessä ja ongelmien kartoittamisessa.

Keskeinen tutkimuksessa esiin noussut asia on tyytymättömyys käytössä olevaan lomakkeistoon. Taustalla on se, että haastateltavat eivät kokeneet lomakkeiden vastaavan omaa työtään. Toisaalta tässäkin osittain saattaa vaikuttaa esimiehen tyyli käyttää lomakkeita keskustelussa, koska hän kuitenkin aina ohjaa keskustelua. Lomakkeitahan tosin täytetään jo valmistutumisvaiheessa kukin tahollaan, joten esimiehen taitoihinkaan ei täysin voi viitata. Tärkeätä olisi, että kukin voisi tuntea saavansa juuri oman näköisensä kehityskeskustelun. Tällä voi olla vaikutuksia arvostuksen ja kunnioittamisen kokemisen tunteeseen. Ehkä lomakkeistoakin voisi muokata jonkin verran yksikkö- tai ammattiryhmäkohtaisesti, mutta tämäkin vaatisi laajempaa tutkimusta pohjalle myös esimiesnäkemyksen osalta. Tutkimuksen avulla voitaisiin myös ehkä saada tietoa siitä, miten tarkalleen ottaen lomakkeistoa olisi hyvä muokata.

Palautteen antamisessa ja vastaanottamisessa ilmeni niin ikään myös puutteita. Tämä saattaisi vaatia jonkinlaista laajempaa jatkotutkimusta. Olisi ehkä hyvä tietää tarkemmin, missä määrin palautetta annetaan ja osataan ottaa vastaan. Myös esimiespuolen näkemysten kartoittaminen olisi oleellista. Palautteen antamista voitaisiin harjoitella esimerkiksi kehityskeskusteluvalmennuksen muodossa. Teoriassa nostettiin esille myös esimerkiksi 360° -arviointi tai kollegan arviointi pohjustuksena kehityskeskustelulle. Nämä voisivat olla hyviä myös Sisäasiainministeriössä. Lisäksi voisi olla hyvä rohkaista esimiehiä miettimään systemaattista palautteenantotapaa suoritusarvioinnin lomaan koskien nimenomaan positiivisen ja rakentavan palautteen suhdetta, koska myös rakentavaa palautetta tarvitaan. Apuna tässä voisi olla Puron määrittelemät erilaiset palauttento-

Vaikka luottamuksen pääosin koettiin olevan hyvällä pohjalla, on pienikin osoitus epäluottamuksesta mielestäni aina vakavasti otettava asia. Yksi tärkeä asia olisi se, että henkilöstö olisi tietoinen organisaatiossa hyödynnettävissä olevan ja täysin luottamuksellisen tiedon välisestä erosta. Tämä olisi ehkä hyvä ottaa esille juuri ryhmäkehityskeskustelujen yhteydessä. Näin vahvistettaisiin tältä osin luottamuksellisuuden rakentumista kahdenkeskisiin keskusteluihin.

Tutkimustuloksissa ilmeni voimakkaastikin vastakkaisia suhtautumistapoja ja asenteita. Negatiivisesti keskustelut kokevien suhtautumisen taustalla oli tutkimuksen mukaan sekä esimiesten taitamattomuutta että väljää asennoitumista, mikä osaltaan on tutkimuksen mukaan vaikuttanut myös kielteisesti työntekijöiden asenteisiin ja aktiivisuuteen. Esimiehet voisi laittaa keskustelemaan keskenään kokemuksistaan ja näkemyksistään, mitä kautta särmät ehkä voisivat hioutua ja samalla myös taitavammat ja innokkaammat voisivat jakaa tietotaitoaan muille.

Toisaalta täytynee huomauttaa, että vastustajat olivat myös mielestäni ehkä hieman itsekritiikittömiä vahvan asenteensa takana. Myös omassa asennoitumisessa olisi parantamisen varaa, koska kehityskeskustelu on kahden kauppa eikä pelkästään esimiehen vastuulla. Niinpä yhteisiä teemakeskusteluja voisi myös mielestäni käyttää työntekijöiden osalta yli tiimirajojen esimerkiksi tyhy-päivien tai muiden yhteisten toimintapäivien yhteydessä. Yhtälailla tärkeää ja hedelmällistä myös luottamuksen rakentumisen kannal-

ta voisi olla saada esimiehet ja työntekijät pohtimaan samaisia asioita yhdessä. Tämä olisi hyvä toteuttaa ennen kehityskeskustelujen käynnistymistä esimerkiksi kehityskeskusteluvalmennuksen muodossa. Hyvä keino huonojen asenteiden lieventämiseen voisi olla myös kyselytunnin järjestäminen. Siellä työntekijät voisivat esittää mieltä askarruttavia asioita, koska tutkimustuloksissa ilmeni myös viitteitä epätietoisuudesta paikoittelun.

Kaiken kaikkiaan sanottakoon, että tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa vain työntekijöiden näkemyksiä kehityskeskustelujen toimivuudesta ministeriön hallintoyksikössä. Mahdollisten suurempien kehityslinjojen muodostamiseksi taustalle vaaditaan laajempaa tutkimusta myös muissa yksiköissä ja osastoilla sekä työntekijöiden että esimiesten näkökulmasta. Olen kuitenkin esittänyt tässä näkemyksiäni tutkimuksen pohjalta mahdollisista pienistä kehittämiskohteista ja jatkotoimenpiteistä ja koonnut ne omaan taulukkoon (Liite 2).

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Mielestäni tutkimuksen luotettavuus eli reliabiliteetti on melko hyvä. Haastattelun kysymykset ymmärrettiin mielestäni pääosin hyvin. Ainoastaan yhden kysymyksen kohdalla oli havaittavissa ehkä pientä väärinymmärrystä, kuten mainitsin Tutkimustulokset -alaluvussa. Kysymys liittyi keskustelua hallitsevaan osapuoleen, ja haastateltavat saattoivat ymmärtää hallitsemisen keskustelun ohjaamisena. Tällä kysymyksellä ei ehkä olisi kuitenkaan ollut kokonaiskuvaa suuresti muuttavaa vaikutusta.

Mitä tulee tutkimuksen validiteettiin, on prosessissa havaittavissa pieniä epäkohtia, vaikka pääosin tämäkin on melko hyvällä tasolla. Ensinnäkin, haastattelurunko oli mielestäni rakennettu hyvin mittaamaan oikeita asioita pääteemojen mukaisesti. Ainoastaan sanatonta viestintää koskevan kysymyksen osalta tiedon kerääminen ehkä osittain epäonnistui kyseisen termin tuntemattomuuden vuoksi. Minun olisi pitänyt määritellä, mitä termillä tarkoitetaan kyseisessä yhteydessä. Toisaalta tässäkin kohden on todettava, että kyseinen aihe ei ollut niin olennainen kokonaisuuden kannalta verrattuna moniin muihin, joiden kartoittaminen onnistui hyvin.

Sisäiseen validiteettiin liittyen on ehkä hyvä nostaa esille vielä se, että kolme viidestä haastateltavasta teki sihteerityötä, joten vastauksissa on saattanut painottua sellaisia näkökulmia, jotka liittyvät kyseisen ammattiryhmän toimintaan. Toisaalta kaikki haastateltavat työskentelivät eri tiimeissä, joiden tehtäväkuvat vaihtelivat melkoisesti ja ikäkauma oli melko laaja myös.

Mielestäni olen perustellut johtopäätökseni hyvin runsailla esimerkeillä haastatteluista. Syy-seuraussuhteiden luominen perustuu lähes täysin teoriaan ja siihen, mitä haastateltavat ovat kertoneet, vaikka täysin en voi eliminoida esimerkiksi oman arvomaailmani vaikutusta johtopäätösten tekemisessä. Tulkinnoissa saattaa painottua työntekijänäkökulma vähän liikaakin välillä, koska arvomaailmani on melko humaani. Toisaalta tutkimuksen tavoitteena olikin työntekijöiden näkemysten kartoittaminen. Pyrin kyllä tutkimusta tehdessäni ja tulkitessani saamaan siihen mahdollisimman objektiivisen otteen ja katselemaan asioita molemmilta puolilta niin paljon kuin tutkimusongelman rajausten antoi myöden. Onnistuin mielestäni melko hyvin.

Ulkoisen validiteetin kannalta katsottuna työ on mielestäni myös hyvin toteutettu. Tarkoituksenahan ei ollut saada aikaan tällaisella laadullisella tutkimuksella mitään yleistettävyyksiä muuta kuin teorian kautta. Viitekehyksessä oli monia olettamuksia ja teorioita siitä, miten kehityskeskusteluissa usein tapahtuu tai toimitaan, ja näin myös tutkimuksen mukaankin paikoin oli. Esimerkiksi teoriasta johdetut panostajien ja vastustajien roolit näkyivät selkeästi tutkimustuloksissa.

Toteutin tutkimuksen täysin eettisellä ja luottamuksellisella pohjalla. Haastateltavat jäivät nimettömiksi, ja tämä tehtiin heille heti alussa selväksi. Myös tarkat tehtävänimikkeet jätettiin mainitsematta. Haastateltavilla oli täysi vapaus puhua kaikki, mitä he halusivat esille tuoda, ja pyrin itse myös siihen rohkaisemaan. Keskustelujen nauhoitukset poistetaan nauhurista heti työn arvioinnin jälkeen.

5.2 Prosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi eteni vaihtelevasti aloitusajankohdasta huhtikuusta 2010 alkaen. Opinnäytetyösuunnitelman alkuperäistä palautuspäivämäärää jouduin siirtämään puo-

lella vuodella osittain ennalta-arvaamattomien aikatauluongelmien vuoksi. Kunnolla prosessi lähti käyntiin vuoden 2011 aikana. Toisaalta paljon olin työstänyt aihetta mielessäni ja tutustunut aihealueen kirjallisuuteen jo ennen varsinaiseen kirjoittamiseen ryhtymistä. Teoriaosuuden kirjoittaminen eteni sujuvasti ja vauhdikkaasti. Myös tutkimuksen toteutus sujui ongelmitta. Opinnäytetyön ohjaajani katsoi välillä työtä ja antoi neuvoja tarvittaessa. Loppua kohden hieman aika alkoi käydä vähiin, mutta hyvin ehdin kuitenkin viimeistellä työn.

Prosessin aikana opin paljon aihealueen tutkimuksista ja teoriasta. Erityisesti Aarnikoivun ja Valpolan teokset tulivat tutuiksi. Lisäksi opin paljon myös sellaista tietoa, mitä ei itse työhön tullut. Kokonaiskuvan hahmottamisessa ja syventämisessä auttoi myös perehtyminen kohdeorganisaation kehityskeskustelumateriaaliin ja niitä koskeviin ohjeistuksiin.

Tutkimusta suunniteltaessa ja toteutettaessa opin tekemään tutkimustyötä perustellusti. Tutkimustyön perusteisiin tutustuminen tekemisen kautta oli erittäin avartavaa ja mielenkiintoista. Analysointivaiheessa opin kokoamaan olennaista empiiristä tietoa ja yhdistelemään sitä viitekehukseen. Johtopäätöksiä tehtäessä opin etsimään aineistosta syyseuraussuhteita. Tärkeätä työn tekemisessä oli myös vahva yhteys työelämään ja mahdollisuus olla kehittämässä kohdeorganisaation asioita aiheen tiimoilta.

Kaiken kaikkiaan teorian, tutkimustyön ja työelämlähtöisen oppimisen yhdistettyäni opinnäytetyön kautta koen kasvaneeni ammatillisesti siihen pisteeseen, että voin hyvillä mielin valmistua tradenomiksi ja lähteä kohtaamaan uusia työelämän haasteita.

Lähteet

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Edita Prima Oy 2010.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2007. Teemahaastattelu: Opit ja opetukset. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Toimittanut Aaltola, J. & Valli, R. WS Bookwell Oy. Juva 2007.

Hakala, J. T. 2007. Menetelmällisiä koetuksia. Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Toimittanut Aaltola, J. & Valli, R. WS Bookwell Oy. Juva 2007.

Kehityskeskusteluwiki 2011a. Ylläpitäjä Kari Lahti. Kehityskeskustelujen pahimpia sudenkuoppia. Luettavissa:

<http://kehityskeskustelu.wikispaces.com/Kehityskeskustelujen++pahimpia+sudenkuoppia> Viitattu 9.4.2011

Kehityskeskusteluwiki 2011b. Ylläpitäjä Kari Lahti. Kehityskeskustelukierroksen aloituspalaveri. Luettavissa:

<http://kehityskeskustelu.wikispaces.com/Kehityskeskustelukierroksen+aloituspalaveri> Viitattu 9.4.2011

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2002. Viestimme välittömästi. Suomen kuntaliitto. Kokemäki 2002.

Kurttila, M. & Laane, T. & Saukkola, K. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehelle. Kustannusosakeyhtiö Tammi 2010.

Laine, K. 13.4.2011. Kehittämisen neuvos. Sisäasiainministeriö. Sähköposti.

Laine, N. 2009. Luja luottamus – miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Taurus media. Tampere 2009.

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus: työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Edita Prima Oy. Helsinki 2005.

Palmu, H. 2003. Osaanko kuunnella ja johtaa. Kirjapaja Oy. Helsinki.

Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Toimittanut Poikela, E. Tampereen yliopistopaino Oy. Tampere 2005.

Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. WS Bookwell Oy. Porvoo 2010.

Ronthy-Östberg, M. & Rosendahl, S. 2004. Kehityskeskustelun opas. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Sisäasiainministeriö 2010. Sisäasiainministeriön intranet Iines.

Sisäasiainministeriö 2011a. Sisäasiainministeriön toiminta-ajatus. Luettavissa:
<http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/2E541EA3AA60B9B0C2256AED00354560?opendocument> Viitattu 14.3.2011

Sisäasiainministeriö 2011b. Sisäasiainministeriön organisaatio. Luettavissa:
<http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/35172094B956193AC2257546004A219E?opendocument> Viitattu 14.3.2011

Sisäasiainministeriö 2011c. Ministeriön visio ja arvot. Luettavissa:
<http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/A872A3888F337831C22573B0005D79CF?opendocument> Viitattu 14.3.2011

Sisäasiainministeriö 2011d. Sisäasiainministeriön hallinnon alan strategia 2009–2011. Luettavissa:
<http://www.intermin.fi/intermin/home.nsf/pages/7C2A8EF6BCC6BB70C225768C004E96E4?opendocument> Viitattu 14.3.2011

Sisäasiainministeriö 2011e. Sisäasiainministeriön hallinnonalan asiakirjat. Sisäasiainministeriön tilinpäätös 2009. Luettavissa:

[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/240C3DB5A162DBDEC22577150041D191/\\$file/8_2010_SM_tiliviraston_tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_netivercio.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/240C3DB5A162DBDEC22577150041D191/$file/8_2010_SM_tiliviraston_tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s_netivercio.pdf) Viitattu 14.3.2011

Sisäasiainministeriö 2011f. Sisäasiainministeriön organisaatio. Ministeriön hallinnon alaan kuuluvat virastot, laitokset, yhtiöt. Luettavissa:

[http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/3110463F73187DCAC225772A00437756/\\$file/SM_organisaatio_fi_2010_2.pdf](http://www.intermin.fi/intermin/images.nsf/files/3110463F73187DCAC225772A00437756/$file/SM_organisaatio_fi_2010_2.pdf) Viitattu 14.3.2011

Söderholm, C. 2003. Utvecklingssamtal. Suomen Kuntaliitto. Helsinki 2003.

Valpola, A. 2000. Kehityskeskustelun mahdollisuudet. WS Bookwell Oy. Juva 2000.

Valpola, A. 2002. Onnistu kehityskeskusteluissa. WS Bookwell Oy. Juva 2002.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

TAUSTAA

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Sisäasiainministeriössä? Kuvaile työhistoriaasi täällä.
2. Ovatko kehityskeskustelut jotenkin muuttuneet tänä aikana? Miten?

PROSESSI

3. Miten valmistaudut kehityskeskusteluun? Miten hyvin esimies mielestäsi on valmistautunut?
4. Miten kuvailisit keskustelun kulkua ja keskustelutilannetta?
5. Miten keskustelua dokumentoidaan?
6. Miten keskustelussa sovittujen asioiden toteutumista seurataan jälkikäteen?

KESKUSTELUN TAVOITTEET, OSA-ALUEET JA PAINOPISTEET

7. Mikä ovat mielestäsi kehityskeskustelun painopiste (mennyt, nyt, tulevaisuus)? Pitäisikö sitä muuttaa?
8. Miten arvioisit seuraavien asioiden läpikäymistä: tulos, tavoitteet, henkilökohtainen kehittyminen?
9. Mitkä ovat keskustelun tavoitteet?
10. Miten asennoidut keskusteluun itse, entä esimiehesi?
11. Miten odotuksesi kehityskeskustelun suhteen ovat toteutuneet? Millaisia odotuksia sinulla on/on ollut?

VUOROVAIKUTUS

12. Miten palautetta annetaan? Antaako kumpikin?
13. Miten palautetta osataan ottaa vastaan (itse ja toinen osapuoli)?
14. Hallitseeko jompi kumpi näkyvästi keskustelua?
15. Millaista sanatonta viestintää mielestäsi tilanteessa käytetään?

LUOTTAMUS

16. Kuvaile kehityskeskustelutilanteen ilmapiiriä.
17. Uskallatko kertoa kaiken tarvittavan avoimesti? Jos et, miksi?
18. Oletko sitoutunut kehityskeskusteluun? Miksi?
19. Miten arvioisit käymiesi kehityskeskustelujen eettisyyttä?

LOPUKSI

20. Mitä mieltä olet kehityskeskustelujen hyödyllisyydestä Sisäasiainministeriössä?
21. Mitä asioita pitäisi mielestäsi kehittää, jotta keskustelut olisivat mielekkäämpiä? Miten?

Liite 2. Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa ilmennyt ongelma	Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset
Keskustelun tavoitteiden yksipuolinen ymmärtäminen	Ryhmätasoisissa suunnittelukokouksissa tulisi käydä läpi kahdenkeskisten keskusteluiden tavoitteet yleisellä tasolla sekä niiden nivoutuminen tiimin ja organisaation tavoitteisiin. Työntekijäkeskeisyyden ehkäisemiseksi voisi keskustelujen pohjaksi tehdä alaistaitokartoitusta tuomaan työyhteisö- ja organisaationäkemyksiä.
Odotusten toteutumattomuus/ epärealistiset odotukset	Ryhmätasoisissa suunnittelukokouksissa tulisi myös luoda kahdenkeskisille keskusteluille ”raamit”: mihin asioihin voidaan vaikuttaa ja missä määrin, mitä asioita käsitellään sekä mitä keskustelulta on realistista odottaa ylipäänsä. Lisäksi esimies voisi keskustelujen jälkeen esittää yhteisesti yleisen yhteenvedon keskustelujen annista ja siitä, mihin aikoo tarttua.
Tavoitteiden ja tuloksen asettamisen ja määrittämisen vaikeus	Tämä kaipaisi taustalle laajempaa vastaavanlaista tutkimusta, mutta mikäli määrällisiä tulostavoitteita ei voida asettaa, tulisi kuitenkin toimivia laadullisia tavoitteita osata joka tiimille ja yksilölle asettaa. Tähän esimiehille voisi avuksi tarjota erilaisia työkaluja, esimerkiksi smart-testin tai aiheeseen liittyvän koulutuksen.
Seurannan puute	Aihe on sen verran merkittävä, että kaipaisi myös taustalle vastaavaa laajempaa myös esimiesten näkemyksiä kartoittavaa tutkimusta. Sovittujen asioiden seurantaa tulisi tehdä myös arjen kommunikaatiossa kehityskeskustelujen välillä. Muuten kehityskeskusteluille saattaa kasvaa liian suuri merkitysarvo, mikä helposti johtaa pettymyksen tielle. Keskustelun päätösvaiheessa tulisi konkreettisesti sopia seurannasta ja siitä, mitä kukin tekee.
”Väärä” esimies	Enemmän ehkä tiettyjen pienten yksikköjen (esim. johdon sihteerit) ongelma, mutta hyödyttömyyttä voisi koettaa lieventää esimerkiksi sillä, että keskustelun pohjaksi tulisi myös varsinaisen työparin tekemä palauteosuus ja arvio suorituksesta (jos keskustelua ei voida varsinaisen työparin kanssa syystä tai toisesta käydä).
Tyytymättömyys lomakkeistoon	Esimiehiä voisi ohjata enemmän lomakkeiston käytössä ja keskustelun ohjaamisessa nimenomaan huomioiden eri ammattiryhmät. Laajempaa tutkimusta lomakkeiston käytettävyydestä ammattiryhmäkohtaisesti olisi mielestäni syytä toteuttaa. Tällöin voisi olla mahdollisuus myös muokata lomakepohjia vastaamaan eri ryhmien tarpeita paremmin.
Puutteellinen palautteen antaminen ja vastaanottaminen	Palautekulttuuria voisi myös tutkia tarkemmin: missä määrin palautetta annetaan työstä kussakin yksikössä keskusteluiden yhteydessä ja niiden ulkopuolella? Palautteen antamisen monipuolistamiseksi ja varmistamiseksi voisi hyvinkin käyttää keskusteluiden pohjana myös sellaisia työkaluja, jotka varsinaisesti eivät vaikuttaisi palkkaan, esimerkiksi 360°-arviointi tai kollegan arviointi. Myös esimiehiä tulisi rohkaista avoimempaan positiivisen ja rakentavan palautteen sisältävään arviointiin. Palautteen antamista ja vastaanottamista voisi harjoitella esim. kehityskeskusteluvalmennuksen muodossa.
Luottamuspuola keskustelussa	Luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamisessa voisi auttaa se, että täysin luottamuksellinen tieto ja organisaation hyödynnettävissä oleva tieto määriteltäisiin esimerkiksi suunnittelukokouksissa.
Liiallinen nykytilanteeseen keskittyminen	Keskustelujen voitaisiin välillä sopia fokuusoituvan muun muassa laajemmin toiminnan kehittämiseen, jolloin esimies haastattelee työntekijää asian tiimoilta (ts. toimintahaastattelu).
Vastakkaiset asennoitumiset	Vastakkaisten asenteiden olemassaoloa voisi yrittää hyödyntää ja lieventää esimiesten ja työntekijöiden omilla ryhmäteemakeskusteluilla yli tiimirajojen hallintoyksikössä. Tällöin panostajan profiilin omavat voisivat ehkä antaa uutta näkökulmaa myös vastustajan profiilin omaaville. Myös kehityskeskusteluvalmennus, jossa sekä esimiehet että työntekijät olisivat yhdessä mukana, voisi olla hedelmällinen ja luottamusta lisäävä. Lisäksi kyselytunnin järjestäminen ennen kehityskeskustelujen käynnistymistä voisi lieventää epätietoisuuden aiheuttamia turhautumisia.